



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ASIAKKUUSAJATTELU SPONSOROINTIYHTEIS- TYÖSSÄ

Case: KuPS Oy

TEKIJÄ/T: Mika Kalilainen  
Juho Rissanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Mika Kalilainen, Juho Rissanen	
Työn nimi Asiakkuusajattelu sponsorointiyhteistyössä	
Päiväys 16.11.2014	Sivumäärä/Liitteet 54 + 2
Ohjaaja(t) Antti Iire, Anneli Juutilainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion Palloseura Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin asiakkuusajattelua sponsorointiyhteistyössä. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Kuopion Palloseura. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kuopion Palloseuran asiakkuusajattelua ja mitkä asiat tuottavat lisäarvoa nykyisissä yhteistyökumppanuuksissa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa KuPS:lle arvokasta tietoa yhteistyösopimusten nykytilasta.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sponsorointia ja asiakkuusajattelua. Sponsoroinnin teoriaosuudessa käsitellään sponsorointia yleisellä tasolla ja kuinka se on kehittynyt nykyiseen toimintamuotoonsa. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös sponsoroinnin tavoitteita ja merkitystä sponsoroivan yrityksen liiketoiminnassa. Asiakkuusajattelun teoriaosuudessa käsitellään sen kehitystä, perusteita, arvontuotantoa ja asiakkuusstrategioita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin neljää eri KuPS:n yhteistyökumppania sekä kahta KuPS:n henkilöstön jäsentä. Haastattelut suoritettiin yksilöllisinä puolistrukturoituina teema-haastatteluina. Haastattelujen tarkoituksena oli muodostaa käsitys asiakkuuden arvontuotannon toteutumisesta yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Asiakkuusajattelun toteutumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa toimeksiantajan KuPS:n näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että Kuopion Palloseura on ymmärtänyt nykyisten yhteistyökumppanuuksiensa tärkeyden. Tutkimustulosten perusteella asiakkuusajattelu toteutuu KuPS:n toiminnassa hyvin. Yritykset odottavat yhteistyöltä lisäarvoa, josta on hyötyä liiketoiminnan harjoittamisessa. Kaikki haastatellut yhteistyökumppanit kokevat saavansa yhteistyöstä lisäarvoa heidän liiketoimintaansa.</p>	
Avainsanat Asiakkuusajattelu, sponsorointi, asiakkuuden arvo	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Mika Kalilainen, Juho Rissanen			
Title of Thesis Customership thinking in sponsorship			
Date	16.11.2014	Pages/Appendices	54 + 2
Supervisor(s) Antti Iire, Anneli Juutilainen			
Client Organisation /Partners Kuopion Palloseura Oy			
<p>Abstract</p> <p>The thesis researches company-customer relationships in a sponsorship context. The study was commissioned by Kuopion Palloseura. The purpose of this thesis was to clarify Kuopion Palloseura's customership thinking and to find out how to bring added value to existing partnerships. The aim of this thesis was to create valuable information about partnerships to Kuopion Palloseura.</p> <p>The theoretical framework deals with sponsorship and customership thinking. The theory of sponsorship focuses on sponsorship in general and its evolution into the current operating format. It clarifies the objectives of sponsorship and the importance of sponsorship to companies in their business activities. Latter part focuses on customership thinking and it's development, basics, value creation and customership strategies.</p> <p>This thesis was carried out as a qualitative study. Four partners of KuPS and two members of KuPS personnel were interviewed for the research. The interviews were conducted as personal semistructured theme interviews. The purpose of the interviews was to describe how customer value materialises from the partners' point of view. The concept of customership thinking and its realization were studied from the KuPS point of view.</p> <p>The findings showed that Kuopion Palloseura has realized the importance of its current partnerships. The findings showed that customership thinking is well included in the operations of Kuopion Palloseura. Partner firms expect to gain added value to their business activities. All of the interviewed partners feel that the sponsorship brings added value to their business.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Customership thinking, sponsorship, customership value</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	KUOPION PALLOSEURA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	7
3	SPONSOROINTI .....	8
3.1	Sponsoroinnin historia .....	10
3.2	Muutokset sponsoroinnissa .....	10
3.3	Sponsorointi nykyisin.....	11
3.4	Sponsoroinnin tavoitteet yritykselle .....	12
3.5	Sponsoroinnin hyödyntäminen .....	13
3.6	Asiakkuusajattelu sponsoroinnissa.....	15
4	ASIAKKUUSAJATTELU .....	17
4.1	Asiakkuuden keskeisiä käsitteitä.....	17
4.2	Asiakkuusajattelun kehitys.....	18
4.3	Tuotokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen .....	19
4.4	Asiakkuusajattelun perusteet .....	20
4.5	Asiakkuuden arvo .....	21
4.6	Asiakkuuden arvonnousu .....	23
4.7	Asiakkuuden elinkaari.....	25
4.8	Asiakkuusvisio .....	28
4.9	Asiakkuuden kannattavuus .....	29
4.10	Asiakaskannan segmentointi .....	29
4.11	Asiakkuusstrategiat .....	30
5	TUTKIMUSPROSESSI .....	33
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	33
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	33
5.3	Aineistonkeruumenetelmät .....	34
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	35
6.1	Sponsorointiyhteistyö .....	35
6.2	Yhteistyökumppanuus .....	40
6.3	Asiakkuuden arvontuotanto .....	42
7	YHTEENVETO.....	45
8	POHDINTA.....	49

8.1	Oma oppiminen .....	50
8.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	51
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	51
9	LÄHTEET .....	52
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET YHTEISTYÖKUMPPANEILLE.....	55
	LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET KUPS:N HENKILÖSTÖLLE.....	56

## 1 JOHDANTO

Sponsorointi ja siitä saatavat tulot ovat urheiluseuroille merkittävä tulonlähde. Urheiluseurat ovat saaneet pelikentälleen myös muita organisaatioita ja tahoja, jotka tavoittelevat sponsorointirahoja (Mainostajien Liitto 2013). Kilpailun koventuessa urheiluseurojen on keskityttävä entistä enemmän asiakkuuksien johtamiseen ja kuinka tuottaa asiakkuuksiin mahdollisimman paljon lisäarvoa. Sponsoroinnin mahdollisuudet ovat lähes rajattomat, joita ei kuitenkaan osata hyödyntää. Haasteita sponsoroinnille asettaa se, että yhteistyökumppanuutta ei osata hyödyntää, tavoitteita ei aseteta ja yhteistyökumppanuuden arvontuotantoprosessi on puutteellinen. Asiakkuusajattelun menetelmillä sponsoroinnin kohde voi kehittää yhteistyökumppanuuksia ja tuottaa tavoiteltua lisäarvoa hallituin menetelmin.

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuusajattelua sponsorointiyhteistyössä. Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme Kuopion Palloseura Oy:n asiakkuusajattelun toteutumista ja kuinka KuPS tuottaa lisäarvoa asiakkuuksiinsa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kuopion Palloseuran asiakkuusajattelua ja mitkä asiat tuottavat lisäarvoa nykyisissä asiakkuuksissa. Opinnäytetyömme tarkastelee neljän eri yrityksen asiakkuutta ja peilaamme heidän näkökulmia KuPS:n henkilöstön näkemykseen asiakkuusajattelusta. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi asetimme seuraavat tutkimuskysymykset: mitkä asiat tuottavat arvoa KuPS:n yhteistyökumppaneille asiakkuudessa, kuinka KuPS tuottaa lisäarvoa nykyisiin yhteistyökumppanuuksiin ja miten KuPS toteuttaa arvontuotantoa nykyisissä asiakkuuksissa.

Tutkimuksen aluksi esittelemme opinnäytetyön toimeksiantajan Kuopion Palloseuran ja tarkastelemme heidän toimintaympäristöä. Kolmannessa luvussa kerromme sponsoroinnista yleisellä tasolla ja kuinka sponsorointi on kehittynyt vuosien aikana. Samassa osiossa esittelemme sponsoroinnin tavoitteita ja hyödyntämistä yrityksen näkökulmasta. Neljännessä luvussa käymme läpi asiakkuusajattelun periaatteita ja toimintamalleja. Viidennessä luvussa käymme läpi tutkimusta ja tutkimusotetta sekä kuinka olemme käyttäneet tutkimusmenetelmiä. Kuudennessa luvussa tarkastellaan haastatteluiden tuloksia. Seitsemännessä luvussa on tutkimuksen yhteenveto ja tuloksien pohdinta, jossa käymme läpi myös omaa oppimistamme tutkimuksen aikana.

## 2 KUOPION PALLOSEURA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kuopion Palloseura on perustettu Kuopion seurahuoneella vuonna 1923. KuPS pelaa jalkapalloa Suomen korkeimmalla sarjatasolla Veikkausliigassa. KuPS on pelannut historiansa aikana Veikkausliigassa yhteensä 55 kautta. KuPS on yksi suomen menestyneimmistä jalkapalloseuroista kotimaan kentillä. Viisi mestaruutta, yhdeksän hopeaa ja yksi pronssi oikeuttavat KuPS:n neljänteen sijaan Veikkausliigan menestystaulukossa. Viime vuosina menestystä on tullut myös Euro Cup otteluista, joissa seura on voittanut suuria Eurooppalaisia seuroja. KuPS on perinteikäs jalkapalloseura, joka kunnioittaa perinteitään ja alueen arvoja. Alueellisia arvoja halutaan kunnioittaa seuran peliasulla, joka on väritykseltään keltainen ja musta. Kuopion Palloseura Oy toimi vuonna 2013 1,6 miljoonan euron budjetilla, joka oli Veikkausliigan toiseksi suurin. (KuPS 2014.)

Suomen jalkapallon pääsarjatasolla pelaa 12 joukkuetta. Veikkausliiga on vuonna 1989 perustettu organisaatio, joka hallinnoi Suomen jalkapalloilun pääsarjaa. Veikkausliigan tavoitteena on kehittää liigaa suosituimmaksi urheilusarjaksi. Sen keskeisin tehtävä on liigajalkapalloilun, sen seurojen, pelaajien sekä lajin arvomaailman esiintuominen. (Veikkausliiga 2014.)

Jalkapallon suosio on Suomessa vahva. Jalkapallo on ollut vuosien ajan harrastetuin urheilulaji Suomessa, mutta yleisöä ja seuraajia se ei saavuta eniten. Myös kiinnostus Veikkausliigaan on ollut pienessä kasvussa, kun verrataan ottelutapahtumien yleisömääriä. Yleisökeskiarvo oli vuonna 2012 2036 katsojaa, kun vuonna 2013 se oli 2287 katsojaa. Positiivisen yleisökehityksen myötä Veikkausliiga ja sen yhteistyökumppanit ovat saaneet lisänäkyvyyttä. Myös media on huomionnut suomalaista jalkapalloa enemmän. Median kiinnostusta voidaan selittää Suomen jalkapallomaajoukkueen hyvillä suorituksilla. Veikkausliigan suosio on kuitenkin vaatimaton verrattaessa Pohjoismaiden muihin jalkapallon pääsarjoihin. Veikkausliigan katsojakeskiarvo on noin 2200, kun esimerkiksi Norjan pääsarjan katsojakeskiarvo on yli 9 000 (Veikkausliiga 2013). Taloudellisesti lähes kaikki Veikkausliigan seurat ovat vaikeuksissa. Kaudella 2013 Veikkausliigaa pelanneista seuroista lähes kaikki tekivät tappiollisen tilikauden. (Veikkausliiga 2014.)

### 3 SPONSOROINTI

Sponsorointi on yritysten ja eri aloja edustavien kohteiden välistä markkinointiyhteistyötä. Sana sponsorointi mielletään yleisesti vieläkin hieman negatiiviseksi. Useat yritykset, jotka ovat olleet tyytymättömiä sponsorointiyhteistyöhön, mieltävät käsitteen lahjoitukseksi (Alaja ja Forssell 2004, 21). Nykyisin sponsorointi on sponsorin ja sponsoroitavan tahon vastikkeellista yhteistyötä, jossa on päämääränä molemminpuolinen hyöty. Sponsorivat yritykset asettavat sponsoroinnin kohteelle uudenlaisia ja innovatiivisia toimintamuotoja. Toteutetut toimintamuodot ovat usein yksilöityjä ja asiakkaalle tarvelähtöisesti räätälöityjä. Sponsorointikohteen tuottaessa erilaisia arvoja asiakkaille on havaittavaa, että asiakkuuksien aktiivisella johtamisella ja kehittämisellä on merkittävä vaikutus menestyksekkäässä yhteistyössä. Asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuusajattelun maailma tarjoavat hyviä työkaluja menestyksekkään yhteistyökumppanuuden rakentamiselle. Menestyksekkään sponsorointiyhteistyön lähtökohtana on se, että molemmat osapuolet tunnistavat ja ymmärtävät sponsoroinnin käsitteenä. (Valanko 2009, 97–105.) Sponsorointia voidaan kuvailla usealla eri tavalla. Ohessa muutama eri selite käsitteelle:

Lagae (2005, 35) määrittelee sponsoroinnin yhteistyöksi kahden osapuolen välillä. Sponsorin tarjoaa rahaa, hyödykkeitä, palveluita ja tietotaitoa. Vaihdoissa sponsoroitu taho (yksilö, tapahtuma tai organisaatio) antaa oikeuksia ja assosiaatioita, joita sponsorin hyödyntää kaupallisesti.

Shank (2009, 324) pitää sponsorointia "investointina urheiluun" (urheilija, liiga, joukkue tai tapahtuma). Sponsoroinnilla tuetaan koko organisaation tavoitteita ja markkinointistrategiaa.

*"Sponsorointi on parhaimmillaan sponsorin ja kohteen yhteistä elämyksellistä sisällön tuottamista halutuille kohderyhmille tai yhteisöille. Sponsorin ja kohteen yhteistyö on käytännössä kykyä ja halua yhdistellä ja hallita tiedolla ja luovuudella erilaista ajattelua hyödyksi molemmille."* (Valanko 2009, 49.)

*"Sponsorointi on keino viestiä tavoitellulle kohderyhmälle lainaamalla sponsoroinnin kohteen myönteistä mielikuvaa. Sponsoroinnin kohde voi olla urheilija, taiteilija, tapahtuma, järjestö, tv-ohjelma, elokuva, tai muu vastaava. Sponsorointi on osa yrityksen markkinoinnin viestintäkeinoja ja sitä on mahdotonta erottaa yrityksen markkinointiviestinnän kokonaisuudesta. Sponsoroinnin tulee olla sekä sponsorivan yrityksen että sponsoroitavan kohteen etujen mukaista."* (Lipponen 1999, 12–15.)

Tutkimuksessa käytetään termejä *sponsorointi* ja *sponsorointiyhteistyö* niiden uudessa merkityksessään. Sponsorointiyhteistyö on aina vastikkeellista toimintaa. Vaihdataan tapahtuu aina kohteiden välillä rahan tai muun hyödykkeen tasolla. Pyrittäessä yhteistyökumppanuuden tavoitteisiin on yrityksen ja kohteen yhteistyön oltava tiivistä. Sponsorointi on aina yhteispeliä, jossa yhteistyön edut nousevat uusiin mittoihin. Etujen saavuttaminen edellyttää, että kohteen näkökulmat otetaan tasaveroisesti huomioon. (Alaja ja Forssell 2004, 21.)



Sponsorointi on yksi markkinointiviestinnän keinoista, jota käytetään markkinointistrategian työkaluna. Tavallinen markkinointiviestintä, kuten suoramainonta, menekin edistäminen, henkilökohtainen myyntityö ovat suoraa vaikuttamista ja nämä eroavat merkittävästi sponsoroinnista. Sponsorointiyhteistyössä vaikutetaan välillisesti jonkin kohteen kautta. Yrityksen sponsorioima kohde ei yleensä toimi samalla toimialueella ja on erillään yrityksen liiketoiminnoista. Sponsorioiva yritys viestii asiakkailleen ja sidosryhmilleen epäsuorasti sponsorikohteensa kautta. Tavoitteellinen ja tehokas sponsorointi vaatii usein tuekseen myös muita markkinointiviestinnän kanavia, kuten mediamainontaa. (Buhler ja Nufer 2010, 98.)

Sponsorointia ei pidä sekoittaa hyväntekeväisyyteen, vaikka usein sponsorointi mielletään osittain hyväntekeväisyydeksi. Sponsorointiyhteistyön tunnusmerkkejä, kuten molemminpuolista vastikkeellisuutta ei ilmene hyväntekeväisyydessä. Lahjoituksen ja hyväntekeväisyyden erona on se, että hyväntekijä ei odota lahjoitukselleen kaupallista hyötyä tai näkyvyyttä. Hyväntekeväisyys ei myöskään edellytä osapuolten keskinäistä sopimusta. Mikäli yritys käyttää lahjoitusta hyväkseen markkinointiviestinnässään, niin tässä tapauksessa lähestytään sponsoroinnille ominaista hyötyajattelua. Tällaisesta toiminnasta puuttuu kuitenkin sponsoroinnin vastikkeellinen ajattelutapa. (Valanko 2009, 60.)

Valanko (2009, 55) huomauttaa, että sponsoroinnin määritelmän kanssa tulee olla tarkkana. Yksittäiset mainossopimukset sekoitetaan usein sponsorointiin. Sekoittumista tapahtuu, jos kyseessä on urheilutapahtuman tai urheilupaikan mainostila.

Valanko (2009, 60–61) listaa sponsoroinnin luonteenpiirteet seuraavasti:

- Sponsoroinnissa on kaksi osapuolta: sponsori ja sponsoroinnin kohde.
- Molemmat ovat juridisesti erillisiä yrityksiä, organisaatioita tai yhteisöjä.
- Se on osapuolten välinen sopimussuhde/ yhteistyökumppanuus.
- Suhde perustuu yhteistyöhön, josta molemmat hyötyvät.
- Sponsorointi vaikuttaa mielikuvin eli assosiaatioiden avulla, jotka toimivat molempiin suuntiin.
- Sisältää sekä suoritteiden että vastasuoritteiden, samoin se antaa sekä aineellista että aineetonta lisäarvoa molemmille.
- Sponsoriin aineelliset suoritteet, aineettomien suoritteiden lisäksi, annetaan rahassa, tuotteena, materiaalina tai palveluna, ja näille sovitaan rahallinen arvo.
- Kohteen vastasuorite sisältää sekä aineetonta sekä aineellista vastinetta.
- Perustuu yrityksen strategiaan tarpeisiin ja on aina investointi.
- Sille asetetaan aina mitattavat tavoitteet, joiden toteutumista seurataan.
- Yhteistyökumppanuus vaatii molemminpuolista työtä ja oma yhteistyökumppanuuden hyödyntäminen ratkaisee yhteistyön laadun.
- Sponsorointi on myös ”win win win” -tilanne: sponsori, kohde, kohdeyleisö.

### 3.1 Sponsoroinnin historia

Sponsorointiyhteistyön historia on pitkä. Mesenaattihenkistä toimintaa harjoitti 70–80 eKr. Maecenas-niminen aatelinen, joka halusi tukea aikansa suuria runoilijoita ja mahdollisti heidän taloudellisesti huolettoman elämän. Keisari tavoitteli kansansuosuuta tuohon aikaan myös rahoittamalla gladiaattoriotteluita. Keskiajalla kuninkaalliset ja varakkaat olivat mieltyneet vahvasti kulttuuriin. Tämän johdosta he tukivat köyhiä taiteilijoita rahallisesti, kuten W. A. Mozartia. (Alaja ja Forssell 2004, 11.)

Sponsorointi on saapunut urheiluun 1800-luvun loppupuolella. Ensimmäinen sponsoroitu joukkue oli Australialainen krikettijoukkue, jonka pelikiertueen maksoi eräs tarjoilupalveluliike. 1800-luvun loppupuolella sponsorointi on tullut myös jalkapalloon, jolloin Blackburn Times kirjoitti 100 punnan yhteistyösopimuksen paikallisen rautavalimon kanssa. Kansalliset yhtiöt aloittivat sponsoroinnin 1900-luvun alkuvaiheilla, jolloin Gillette sponsoroi baseballia ja Coca-Cola olympialaisia 1928. (Alaja ja Forssell 2004, 11.)

Nykymuotoinen sponsorointi saapui Yhdysvaltoihin 1960-luvulla. Eurooppa seurasi tätä kehitystä useamman vuoden jäljessä. Myös suomessa tehtiin ensimmäisiä yhteistyösopimuksia samoihin aikoihin. Jalkapallojoukkueet Rosenlewin Urheilijat ja Upon Pallo olivat kohteita, joita yritykset käyttivät ensisijaisesti vain tunnettuuden lisäämisessä. Osuuspankki käytti merkittävässä roolissa sponsorointiyhteistyötä, kun he lanseerasivat uuden liikemerkkinsä. (Alaja ja Forssell 2004, 11.)

Sponsoroinnin ensimmäisessä aallossa olivat vahvimmin mukana pankit, vakuutusyhtiöt ja muut institutionaaliset yritykset. Muodoltaan sponsorointi oli hyvin kokeellista ja osin myös vastikkeetonta. Aktiivisimmin yhteistyösopimuksia etsivät urheiluseurat. 1970-luku oli aikaa, jolloin sponsorointiyhteistyö kasvoi hyvin voimakkaasti. (Alaja 2000, 11.)

### 3.2 Muutokset sponsoroinnissa

Sponsorointi otti ensimmäiset askeleet kohti ammattimaista toimintaa 1980-luvulla ja neuvotteluja käytiin kohteiden välillä huomattavasti enemmän. Muinaisten aikojen mesenaattitoiminnasta oli siirrytty siihen, että pyrittiin pääsemään yhteistyöhön, joka hyödyttää molempia osapuolia. Kulttuuri sekä erilaiset tapahtumat siirtyivät myös sponsorointimarkkinoille etsimään yhteistyökumppaneita. (Valanko 2009, 30.)

Nykyisin Suomessa on jo 9000 urheilu- ja liikuntaseuraa ja niissä on reilusti yli miljoona henkilöjäsentä. Aatteellisia ja yleishyödyllisiä urheiluseuroja näistä on jopa 97 %. Yli puoli miljoona suomalaista osallistuu urheiluseurojen toimintaan vapaaehtoisesti, joten vapaaehtoistyön merkitys urheiluseuroissa on korvaamaton. Tämän vapaaehtoistyön yhteenlaskettu arvo on noin 700 miljoonaa euroa vuodessa. (Alaja ja Forssell 2004, 12–15.)

Suomalaisessa urheilussa liikkuu myös raha. Vuosittain urheiluun ja sen oheistuotteisiin käytetään noin 3 miljardia euroa. Näistä jopa kolmannes kuluu urheilutuotteisiin. Suomessa käytettiin sponso-

rointiin vuonna 2012 yhteensä 166 miljoonaa, josta urheilun osa oli 96 miljoonaa euroa. (Mainostajien Liitto 2013.)

### 3.3 Sponsorointi nykyisin

Sponsorointi ja sen eri muodot ovat saavuttaneet paljon uusia ja innovatiivisia muotoja. Yritykset ovat siirtyneet entistä enemmän strategiseen ja suunniteltuun yhteistyöhön, jonka tuloksellisuus on välttämätöntä. Mainostajien liiton teettämän tutkimuksen mukaan sponsoroinnille ennustetaan haasteellisia aikoja. Ennuste kuitenkin lupaa vuodelle 2014 hieman parempia näkymiä, kuin edellisenä vuotena. Yrityksien panostuksia kuvaava luku tutkimuksen mukaan on -12, jota voidaan selittää mainonnan siirtymisellä uusiin kanaviin, kuten mainontaan sosiaalisessa mediassa. Vuonna 2013 Suomalaisessa urheilussa keskustelua herättivät mm. väkivalta jääkiekkoilussa ja urheilijoiden alcoholin käyttö. Erityisen paljon kohua herätty tapaus, jossa jääkiekkoilija Ville Peltonen loukkaantui vakavasti. Tapauksen seurauksena Aller Media lopetti yhteistyönsä useamman tahon kanssa, joita he sponsoroivat jääkiekon yhteydessä (Uusi Suomi 2013). Tapahtumien seurauksena yritykset eivät ole luopuneet sponsoroinnista vaan siirtyneet ennemmin nuorisokohteisiin. (Mainostajien Liitto 2013.)

Mainostajien liiton (2013) tutkimuksen mukaan jäsenyrityksistä 12 % ilmoittaa kasvattavansa sponsorointia tänä vuonna ja vastaavasti noin 23 % vähentävänsä. Ennusteen mukaisesti ei ole oletettavissa suurta muutosta edelliseen vuoteen, kun 65 % tutkimukseen osallistuneista kertoi säilyttävänsä entisen panostuksen sponsorointiin. Tämän tutkimuksen pohjalta saadaan lisääjien ja vähentäjien erotuksena saldoluksi -12. Vastaava luku vuodelle 2012 oli -22. Vallitsevana trendinä on edelleen keskittyminen vähäiseen määrään sponsoroitavia kohteita.

Sponsorikohteiden valintakriteereihin heijastuvat vahvasti yrityksen omat lähtökohdat: kohteen valinta perustuu yrityksen omiin arvoihin ja sponsoroinnin tavoitteisiin. Yleisesti kiinnostavimpia kohteita Suomessa olivat Kimi Räikkönen, HJK ja taidekohteista Kiasma ja Ateneum. Viihdetapahtumista Porin Jazz oli ylivoimaisesti vetovoimaisin sponsorointikohde. Urheilun keräämä sponsorointiraha on huomattavan suuri verrattuna muihin kohteisiin, noin 55 %. (Mainostajien Liitto 2013.)

Kuluttajien ja asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut ja 2010- luvulla perinteiset demografiat eivät enää toimi (sukupuoli, ikä, perhesuhteet, ammatti). Mainonnan tulee olla huomattavasti kohdenetumpaa ja yksilöidympää, kuin aikaisemmin. Sponsorointi tarjoaa tähän oivan mahdollisuuden, jolla päästään vaikuttamaan alitajuisesti asiakkaan käyttäytymiseen ja ostopäätöksiin. Tiettyyn urheilulajiin ja tiettyyn kohderyhmään tarkoitettu sponsorointikampanja tavoittaa ja vaikuttaa kustannustehokkaasti myös nykyisen liikkuvan ja aktiivisen kohderyhmän. Tavallisella mainonnalla ei tavoiteta kohderyhmiä yhtä tehokkaasti, kuin sponsoroinnilla. Sponsorointi tarjoaa nykyään yrityksille tehokasta markkinointiviestintää, joka erottuu edukseen suuresta mainonnan massasta. (Mainostajien Liitto 2013.)

Sponsoroinnissa ja sen arvontuotantomenetelmässä ollaan ottamassa uusia askeleita. Kuten jääkiekkoliiton uusi toimitusjohtaja Kimmo Rannisto (2014) totesi Voittajaksi – seminaarissa, niin sponso-

reiden arvontuotantoa ollaan tuomassa entistä enemmän urheilutapahtumien asiakkaille. Urheilutapahtumista halutaan viihdyttäviä kokonaisuuksia, joihin myös lajia seuraamaton haluaa tulla viihtymään. Nykyisellään sponsorointiyhteistyön arvontuotanto keskittyy suurelta osin vain sponsoroivaan yritykseen ja heidän tarpeisiinsa. Yritys voi yhteistyössä urheiluseuran kanssa tuoda tapahtumiin uusia näkökulmia, jotka luovat lisäarvoa tapahtuman asiakkaille. Uusien asiakkaiden saaminen tapahtumiin ja tätä kautta saatu lisäarvo yritykselle luovat hyvän pohjan sponsoroinnin kehittämiseksi.

### 3.4 Sponsoroinnin tavoitteet yritykselle

Sponsoroinnin tavoitteet yrityksille voidaan jakaa kolmeen eri pääluokkaan:

1. Brändi- ja tuotekuvatavoitteisiin
2. Sidosryhmätavoitteisiin
3. Tuotteiden tai palveluiden myyntiin liittyvät tavoitteet

(Heinimäki, Lindqvist ja Jyrämä 2006, 121–122.)

Sponsorointi edustaa yrityksen epäsuoraa viestintää, jossa yrityksen liiketoiminta ja brändi toimivat yhdessä ulkopuolisen kohteen kanssa (Lento 2009). Andreff ja Szymanski (2006, 50) määrittelevät sponsoroinnin tavoitteet välittömiin ja välillisiin tavoitteisiin. Välittömien tavoitteiden kautta sponsori tavoittelee nopeita muutoksia nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden käytöksessä. Välillisten tavoitteiden kautta sponsori tavoittelee lisääntyneenä näkyvyyttä brändille, tuotteille ja suoraa vuorovaikutusta halutun kohderyhmän kanssa. Välillisten tavoitteiden pitkän aikavälin tavoite on lisätä myynnin kasvua.

Kaikki sponsorointi ei kuitenkaan ole samankaltaista. Tärkeämpi kysymys on siinä, mitä sponsoroinnilla halutaan saavuttaa. Sponsorointitavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeä pohtia seuraavia kysymyksiä: mitkä ovat sponsoroinnin tavoitteet, miten tavoitteet asetetaan, miten pääsemme tavoitteisiin, miten seuramme projektin etenemistä ja asetettujen tavoitteiden toteutumista? Hyvien sponsorointitavoitteiden on oltava tasoihin ja kohderyhmiin jaettuja. Myös tavoitteiden laadulliset ja määrälliset tavoitteet ovat olennaisia. Sponsorointitavoitteet on sidottava aikaan ja sponsoroinnin tavoitteiden yleiseen seurantaan. (Valanko 2009, 118.)

Sponsoroinnin tulee aina olla yritykselle strateginen valinta. Sponsorointi pohjautuu yrityksen arvoihin ja liiketoimintastrategiaan. Sponsoroinnin pitää tuottaa lisäarvoa liiketoimintaan ja sen tehokkuutta on mitattava. Sponsoroinnin tavoitteiden tulee olla sidoksissa yrityksen myyntityöntekijöiden koulutukseen ja laajemmassa mittakaavassa organisaation markkinointistrategiaan (Shank 2009, 333.)

Sponsorointi vahvistaa ja kehittää yrityksen yrityskuvaa ja brändiä kokonaisuutena. Yrityksen on asetettava yhteistyökohtaisesti halutut mielikuvatavoitteet. Jalkapallon sponsorointiin liittyvät mielikuvatavoitteet voivat olla tavoiteadjektiiveina esimerkiksi seuraavat: urheilullisuus, vastuullisuus,

nuorekkuus. Sponsoroinnin kautta yritys pääsee välittämään asetettuja mielikuvatavoitteita medianäkyvyyden ja kohdennetun hyödyntämisen avulla. Tärkeintä yrityksen mielikuvatavoitteille on välittää viestiä yrityksen arvoista ja visiosta. Yrityksen välilliset mielikuvatavoitteet ovat myös yhteydessä yrityksen tavoitteisiin yrityksen antaman työnantajakuvaan, sekä yhteiskuntavastuun suhteen. (Valanko 2009, 135.)

Sponsorointiyhteistyö tukee koko yrityksen strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista ja heijastaa yrityksen arvoja ja keskeistä sanomaa. Sponsorointi osoittaa yrityksen arvoja käytännön toiminnan avulla. Sponsoroinnilla tavoitetaan oikeat kohderyhmät ja pystytään vaikuttamaan niihin oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Sponsorointi on yritykselle investointi, joka tuottaa yrityksen liiketoimintaan lisäarvoa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tehtyjä investointeja mitataan ja seurataan säännöllisesti ja aktiivisesti. (Valanko 2009, 130.)

### 3.5 Sponsoroinnin hyödyntäminen

Sponsoroinnin kohderyhmät voivat olla sponsorointiyhteistyön kautta saavutettu kohdeyleisö. Kohdeyleisö on esimerkiksi jalkapallon yhteydessä jalkapalloa seuraavat tai lajin kanssa muutoin vähintäänkin välillisesti tekemisissä olevat sidosryhmät. Sponsoroinnin kohderyhmiä voivat olla Valangan (2009, 163) mukaan myös seuraavat:

- Nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat
- Ydinkohderyhmät
- Oma henkilöstö
- Potentiaaliset työntekijät
- Omistajat ja sijoittajat
- Media
- Julkinen sektori
- Yhteistyökumppanit ja alihankkijat

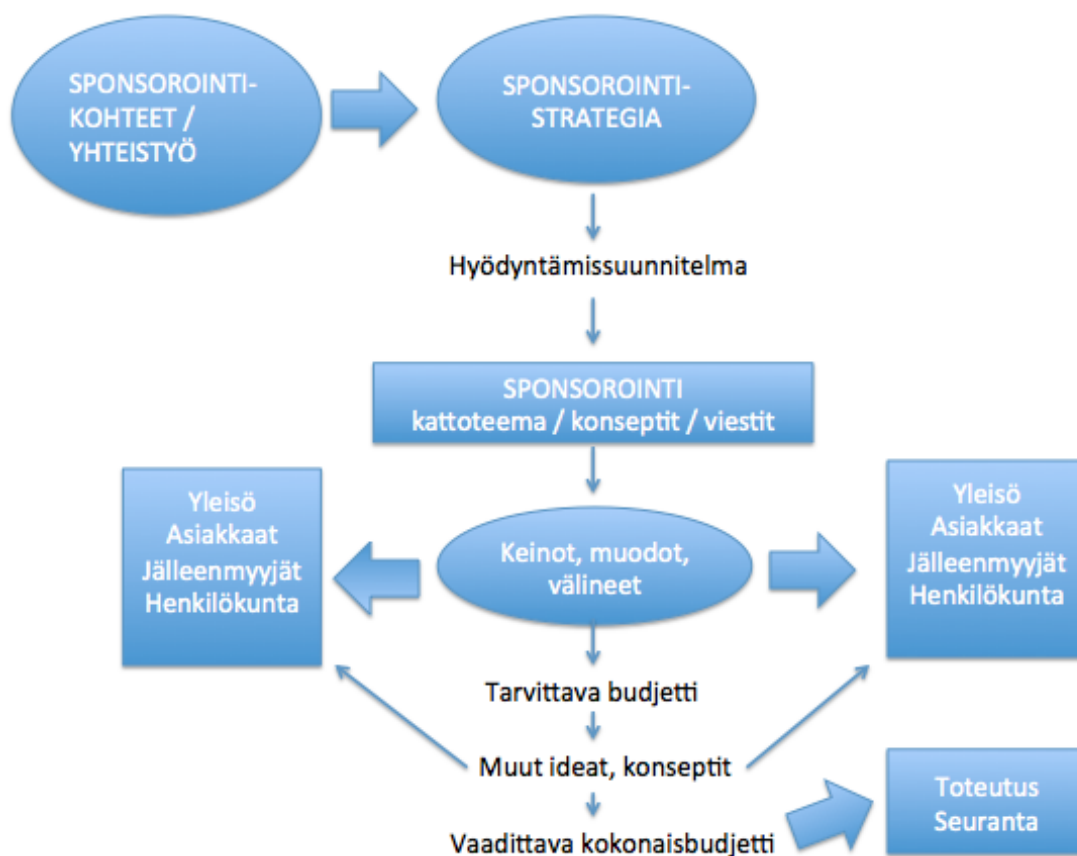
Sponsoroinnin tavoitteet eri kohderyhmille ovat erilaiset. Henkilöstölle sponsoroinnin tavoitteena on ensisijaisesti sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Sponsoroinnin tavoitteet henkilöstölle tarkoittavat yhtenäisen yrityskulttuurin vahvistamista ja esimerkiksi yhteiskuntavastuullisuuden viestimistä. Viestinnän kannalta sponsoroinnin tavoitteet ovat myös keskeisessä asemassa työnantajakuvaan kehittämisessä ja tunnettavuuden parantamisessa houkuttelevana työnantajana. (Valanko 2009, 123.)

Ydinkohderyhmien, kuten esimerkiksi avainasiakkaiden kohdalla sponsoroinnin tavoitteena on arvojen vahvistaminen kohderyhmässä. Yleisesti ottaen nykyisten asiakkaiden ja sidosryhmien kohdalla pääasialliset viestinnälliset tavoitteet pohjautuvat tavoitteeseen syventää ja lujittaa nykyistä asiakassuhdetta. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla tavoitteet pohjautuvat uusasiakashankinnan tavoitteisiin. Sponsoroinnin tavoite on aina voittoa tavoittelevassa yrityksessä sama: tuottaa yritykselle liikevaihtoa välillisesti tai välittömästi. (Valanko 2009, 123.)

Sponsoroinnin hyödyntäminen on tehtävä aina kohderyhmäkohtaisesti. Ensisijaisen tärkeää on asettaa kohderyhmäkohtaiset tavoitteet ennen sponsoroinnille ja sen kautta tehtävälle markkinointiviestinnälle. Sponsoroinnin tavoitteena voi olla tuoda näkyvyyttä koko yritykselle tai saavuttaa loppukäyttäjä jollekin tietylle tuotteelle. Hyödyntämisen suunnittelussa kohderyhmäkohtaisesti on olennaista asettaa esimerkiksi tuotetason tavoitteet, jos tehdyn kampanjan tai yhteistyön tavoitteena on esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun lanseeraaminen. (Valanko 2009, 159.)

Hyödyntämissuunnitelma avulla yrityksellä on selkeä käsikirjoitus yhteistyön tavoitteista ja niiden toteuttamisesta. Hyödyntämissuunnitelma pohjautuu yrityksen sponsorointistrategiaan, joka puolestaan perustuu yrityksen markkinointi-, sekä viestintästrategiaan. Nämä kaikki toimivat sovitun yhteisen linjan ja arvojen mukaisesti. Hyödyntämissuunnitelman avulla yritys tiedostaa, mihin yhteistyösopimukset pohjautuvat ja kohdistuvat. Yrityksen sponsorointiyhteistyön hyödyntämissuunnitelmasta ilmenee, mikä on sponsoroitava kohde ja miksi kohde on sopiva yrityksen viestinnällisiin tarkoituksiin. Sponsorointikohteen valinnan yhteydessä yrityksellä on oltava selkeästi tiedossa, mitä lisäarvoa yritys saa kyseisestä investoinnista. (Valanko 2009, 159.)

Sponsoroinnin mielikuvatavoitteet, sekä muut konkreettiset markkinoinnin tavoitteet käyvät ilmi selkeästi hyödyntämissuunnitelmasta. Hyödyntämissuunnitelmassa on kerrottu, mitkä odotetut vaikutukset sponsoroinnilla on myyntiin, asiakkuuksiin sekä muihin sidosryhmiin. Hyödyntämissuunnitelmassa kerrotaan, millä keinoilla ja mitä kanavia käyttäen tavoitetaan määritetty kohderyhmä. Kun sponsoroinnin hyödyntämissuunnitelma on saatu hahmoteltua tälle asteelle, on jokaiseen kohtaan hyvä tehdä yhteistyön edetessä tarvittavia tarkennuksia. Budjettiin vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi kaikki toteutus- ja suunnittelukustannukset sekä muut välittömät ja välilliset kustannukset. Toimiva hyödyntämissuunnitelma tehdään aina projektikohtaisesti, jossa yleisiä toimintamalleja voidaan soveltaa vain niiltä osin, kuin ne ovat kyseiseen projektiin sopivia. Hyödyntämissuunnitelman sisältävä yhteistyön sopimusmalli ja – aika, ehdot, riskit, aikataulu ja vastuut tulee määrittää aina yhteistyökohtaisesti. Hyödyntämissuunnitelma on aina riippuvainen yrityksestä, sen toimialasta, tuotteista ja asetetuista tavoitteista. (Valanko 2009, 159.) Sponsoroinnin hyödyntämissuunnitelma on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Sponsoroinnin hyödyntämisen suunnitelma (Valanko 2009, 160.)

Sponsoroinnin haasteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: organisaatioon liittyviin, markkina-alueiden vaatimuksiin liittyviin, sekä yleisiin yhteiskunnallisiin ja globaaleihin haasteisiin. Yrityksen haasteet sponsoroinnissa liittyvät yrityksen sisäiseen viestintään. Yrityksen sisäiset käytännöt, kuten sponsorointiin käytettävä budjetti, sponsorointihankkeen johtaminen ja yrityksen eri toimintojen välinen vuoropuhelu voivat tuottaa ongelmia toimivan sponsorointiyhteistyön jalkauttamisessa. Yrityksen sisäiset haasteet sponsoroinnissa liittyvät myös suurelta osin yrityksen taitoon hyödyntää sponsorointia laadukkaasti. (Valanko 2009, 121.) Yritykset tekevät päätöksiä sponsorointikohteista hyvin kevein perustein. Valanko (2009, 90) huomauttaa, että sponsorointipäätöksiä ei tehdä riittävän analyttiselta ja objektiiviselta pohjalta. Sponsorointipäätöksiä tekevien henkilöiden valinnat sponsorointikohteista perustuvat usein henkilökohtaisen kiinnostuksen kohteisiin ja harrastuksiin. Myös yhteistyötarjoukset päättäjän oman verkoston sisältä ovat liian merkittävässä painoarvossa sponsoroitavia kohteita valittaessa. Varsinkin pienimmissä organisaatioissa sponsorointipäätöksen nojaavat pääosin yrityksen päättäjän omaan arvomaailmaan.

### 3.6 Asiakkuusajattelu sponsoroinnissa

Näkemyksemme mukaan asiakkuusajattelun tarkoituksena on auttaa hahmottamaan sponsoroinnin merkitys urheiluseuran liiketoiminnassa sekä sponsoroivan yrityksen yhteistyöpäätöksiin vaikuttavat tekijät. Ymmärrettäessä sponsoroinnin vastavuoroiset tarpeet kohteen ja sponsorin välillä on helppompaa siirtyä urheiluseurojen asiakkuuksien johtamisen maailmaan.

Nykyinen sponsorointiyhteistyö on yrityksille strategista ja vastikkeellista toimintaa. Nykyaikainen sponsorointi muodostaa suuren osan urheiluseurojen tuloista, eikä Suomalainen jalkapallo ole tässä asiassa poikkeus. Kuopion Palloseuran liiketoiminnan kolme suurinta tulonlähdettä vuonna 2013 olivat sponsorointiyhteistyö, lipputulot sekä pelaajakaupat. Ylivoimaisesti suurimpana tulonlähteenä oli sponsorointiyhteistyö, joka tuottaa seuralle vuodesta toiseen noin 60-70 % seuran ansioista. Lipputulosten osuus on noin 20 % ja pelaajakauppojen osuus noin 10-20 % saaduista tuloista. (Lahti 2013.) Sponsorointiyhteistyön ollessa seuran suurin tulonlähde on ymmärrettävää, että paineet yhteistyön jatkuvuudelle ja uusien kumppaneiden hankkimiselle ovat suuret.

Mielestämme nykyinen sponsoroinnin vaatimustaso asettaa sponsoroinnin kohteelle suurempia vaatimuksia suoriutua asiakkuuden ja asiakkuuden oikeanlaisten tarpeiden tunnistamisesta ja toteuttamisesta. Sponsorointiyhteistyö on verrattavissa asiakassuhteeseen. Sponsorointiyhteistyössä palveluntarjoajan roolissa toimii urheiluseura tai muu yhteisö, joten asiakassuhteen kehittämis- ja hallintavastuu on sponsoroinnin kohteella. Yritykset toimivat sponsorointiyhteistyössä asiakkaan roolissa ja hakevat sponsoroinnin kautta palvelua, joka edistää heidän tavoitteitaan. Sponsorointiyhteistyö poikkeaa kuitenkin osaltaan perinteisesti määritellystä asiakassuhteesta. Keskeisin käsite asiakassuhdetta tarkastellessa on asiakassuhteen arvontuotanto. Sponsoroitavan tulee selvittää ja tunnistaa ne prosessit joiden kautta yritys voi tuottaa arvoa itselleen sponsoroinnin kautta.



## 4 ASIAKKUUSAJATTELU

Tässä luvussa käydään läpi asiakkuusajattelua ja minkälaisia työkaluja se tarjoaa asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan sponsorointiyhteistyön osalta. Luvun aluksi avataan asiakkuuden keskeisiä käsitteitä, jonka jälkeen syvennyttään asiakkuuden arvontuotantoon osana toimivaa asiakkuusajattelua.

### 4.1 Asiakkuuden keskeisiä käsitteitä

#### **Asiakas:**

Asiakkaaksi voidaan määritellä henkilö, yritys tai yhteisö, jonka kanssa yritys harjoittaa vaihdantaa tai viestintää. Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa asiakassuhde syntyy, kun yrityksen myynti- ja markkinointitoimet ohjautuvat kyseiselle ryhmälle. Suhdemarkkinointi näkee asiakkaan hieman erilaisena. Suhdemarkkinoinnissa vaihdantaa tapahtuu aika ajoin tuotteiden, palveluiden, tiedon tai muiden vastikkeiden osalta, mutta asiakassuhde on voimassa jatkuvasti. Grönroosin (2009, 23) mukaan asiakkaita tulee kohdella asiakaina koko ajan riippumatta siitä, että ostavatko he tiettyinä ajankohtana vai eivät.

#### **Asiakasymmärrys:**

Asiakasymmärrys voidaan käsittää asiakkaan todellisen toiminnan, kulttuurin, toimintatapojen ja prosessien ymmärtämisenä. (Arantola 2009, 2). Asiakasymmärryksen tai asiakas ymmärtämättömyyden ensisijaisena ongelmana se, että yleensä yrityksissä tuote tai palvelu osataan ja tunnetaan läpikotaisin, mutta niiden tuottama lisäarvo asiakkaalle ei ole selkeästi määritelty (Selin & Selin 2005, 19).

#### **Asiakastyytyväisyys:**

Asiakastyytyväisyyden mittaamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä mittareista, kun tarkastellaan mennyttä yrityksen toimintaa tai ennustetaan tulevaa. Palvelun ja tuotteiden laatu sekä niiden odotusarvo asiakkaiden puolelta ovat suoraan yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyttä mitataan aina yksilöllisillä kyselyillä. Tutkimukset osoittavat hyvin asiakkaiden tyytyväisyyden ja uskollisuuden tuotteen tai palvelun osalta. (E-conomic 2014.)

#### **Asiakaslähtöisyys:**

Storbackan ja Lehtisen (2005) mukaan asiakastyytyväisyysajattelu rajoittuu yleensä siihen, että toimitaan vain asiakkaan ilmaisemien tarpeiden pohjalta. Asiakaslähtöisyydessä puolestaan toiminnan lähtökohtana on asiakkaan ilmaisemien tarpeiden lisäksi myös asiakkaan syvälinen tarpeiden ymmärtäminen. Asiakaslähtöisyydessä toimitaan asiakkaan etujen mukaisesti siten, että yrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakaslähtöisen toiminnan kautta asiakas oppii ymmärtämään kaikki mahdollisuudet mitä asiakkuudella on annettavissa hänel-

le. Tämä koskee myös sellaisia asioita, joista asiakas ei ole alun perin tietoinen, koska hänellä ei ole käsitystä kaikista mahdollisuuksista.

### **Asiakasuskollisuus:**

Asiakasuskollisuuden voidaan katsoa syntyneen, kun asiakas päättää käyttää tiettyä kauppaa tai ostaa tietyn tuotteen ennemmin, kuin käyttää toista kauppaa tai ostaa toisten valmistajien tuotteita. Asiakasuskollisuus on asiakkuuksien johtamisen tärkeimpiä elementtejä. Asiakasuskollisuus kuvaa uskollisuutta, joka on syntynyt asiakkaan ja yrityksen, henkilöiden, tuotteiden ja brändien välille. (Financial Times 2014.)

### **Asiakkuus:**

Asiakkuus kuvastaa käsitteenä itsessään asiakkaiden hoitamisen syvintä olemusta: asiakkuudessa on kaksi osapuolta. Asiakkuus on näiden osapuolten yhteistyötä, eli vaihdantaa. Asiakkuus on prosessi, jossa molemmat osapuolet vastavuoroisesti suorittavat omat osansa. Asiakkuuteen liittyy laadullisia mielikuvia, kuten: luottamus, toisen osapuolen arvostus pitkäaikaisesti ja johdonmukaista yhteistyötä. (Storbacka ja Blomqvist jne. 2003, 19.)

*Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Asiakkuuden tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 15.)*

Suhdemarkkinointi näkee asiakkuuden prosessina. Vastikkeellisten hyödykkeiden vaihdantaa tapahtuu aika ajoin, mutta asiakassuhde säilyy voimassa. Kun asiakassuhde on luotu, niin asiakkaita tulisi kohdella asiakkaina riippumatta siitä, ostavatko he tiettyä ajanjaksona vai eivät. (Grönroos 2009, 63.)

### **Asiakasosuus:**

Asiakasosuus kuvaa sitä osuutta asiakkaan ostoista, jonka asiakas ostaa yritykseltä eikä kilpailijoilta. Asiakasosuus kertoo paljon asiakkuuden lujuudesta ja toimii yhtenä kriteerinä asiakassuhteen arvoa määritettäessä. Mitä syvempi on asiakkuuden lujuus, sitä suurempi tarjoama asiakkaalle pystytään tarjoamaan. (Pöllänen 1999, 85.)

## **4.2 Asiakkuusajattelun kehitys**

Asiakkuusajattelun ymmärtämiseksi on olennaista ottaa huomioon historialliset muutokset, sekä nykyisten yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja tekijät, jotka ovat ”pakottaneet” yritykset toimimaan asiakaslähtöisesti. Asiakkuusajattelu eli CRM (Customer Relationship Management) on saanut alkunsa markkinoinnin kehityksen myötä. Markkinoinnin merkitys liiketoiminnassa on saavuttanut tärkeytensä vasta teollisen vallankumouksen jälkeen. Teollinen vallankumous sai alkunsa

1700- ja 1800-lukujen taitteessa, jonka seurauksena voidaan sanoa massatuotannon aikakauden alkaneen. Massatuotannon aikana yritykset keskittyivät tuotantoon, eivätkä jakelu ja asiakkaat olleet tuohon aikaan merkityksellisiä seikkoja. Tämä johtui puhtaasti siitä, että kysyntä tuotteille oli tarjontaa suurempaa. 1800-luvun lopussa tuotantotoiminta tehostui entisestään, kun käyttöön saatiin uusia energialähteitä ja syntyi sarja- ja massatuotanto, jonka avulla toimintaa voitiin tehostaa entisestään. Massatuotannon tehokkuus kompastui kuitenkin omaan nokkeluuteensa, sillä kun alueellinen luontainen kysyntä tuotteille ei enää riittänyt, oli lähdeettävä viemään tuotteita kauemmaksi. Tällöin syntyi tarve markkinoinnille. (Lehtinen 2004, 16.)

Ensivaiheessa markkinointi keskittyi lähinnä jakelun luomiseen ja jakelurakenteiden kehittämiseen. Suurien jakelurakenteiden johdosta tuotteiden valmistajilla ei ollut käytännön mahdollisuutta olla kontaktissa asiakkaaseen. Asiakassuhteen viestinnän puute huomattiin vähitellen ja massamarkkinointi muuttui hiljattain yksilöllisemmäksi. Siirryttiin yksittäisen asiakassuhteen tasolle. Yksittäisten asiakassuhteiden tärkeyttä korosti palveluiden markkinointi, joka yleistyi 80-luvulla. Palveluiden markkinoinnin kantavia ajatuksia olivat asiakkaan tarpeiden huomioiminen ja asiakaslähtöisyys. Tämän voidaan sanoa luoneen pohjan asiakkuusajattelulle. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 18.)

Massatuotannon aikakauden jälkeen länsimaissa on ollut tuotteita ja palveluita hyvinvoinnin ylittävissä rajoissa. ”Kaikkea kaikille”-ajattelun lähtökohtana on, että nykyisin tuotteille etsitään asiakkaita, eikä toisinpäin. Asiakaslähtöisyyden ollessa tämän päivän yritysmaailmassa itseisarvo on edellä kuvattu ongelma lähestulkoon paradoksaalinen. Asiakkuusajattelu pohjautuu seuraaviin perusasioihin: etsitään oikeille asiakkaille tuotteita, eikä tuotteille asiakkaita. Tällöin asiakkaalle sekä yritykselle syntyy molemminpuolista hyötyä käydystä vaihdannasta. Tavoitteena on saavuttaa molemminpuolista hyötyä, jossa molemmat osapuolet voittavat. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 19.)

#### 4.3 Tuotokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen

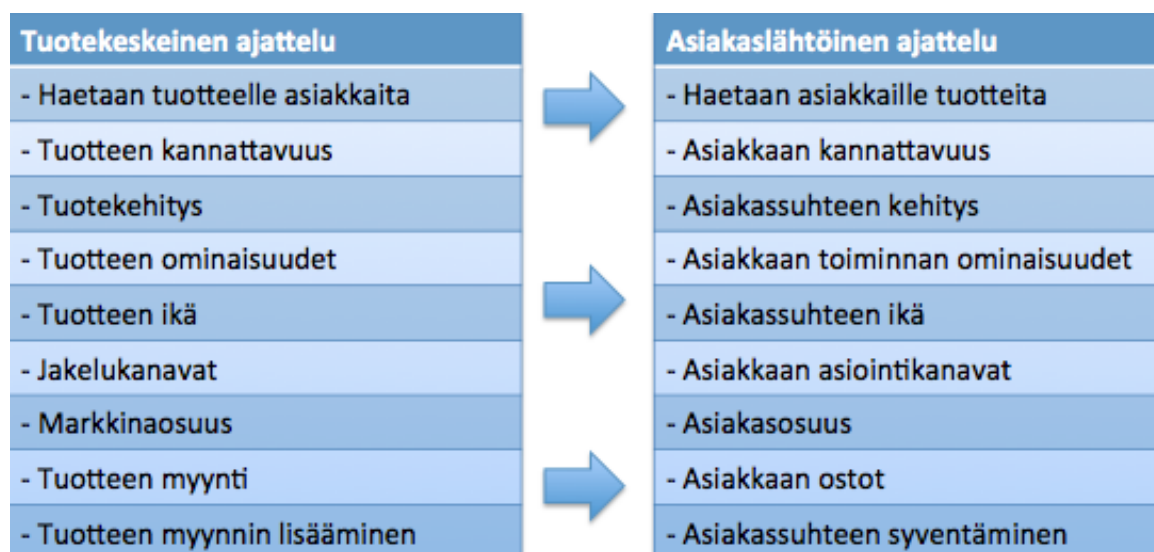
Yritysmaailmassa keskeisin menestyksen ja kilpailukyyn vaikuttava tekijä on ylivoimainen osaaminen. Ylivoimaisella osaamisella luodaan kilpailukykyä ja sen onnistuessa kilpailuetua. Kilpailukyvyn nähdään perinteisessä ajattelussa tulevan yrityksen ainutlaatuisesta tarjoamasta tai osaamisesta. Hyvin usein tämä osaaminen ja tarjoama kulminoituu yrityksen tuottamaan tuotteeseen tai palveluun. Yrityksen on oltava kilpailukykyinen kakkien keskeisten kilpailutekijöiden osalta: tuote, prosessi ja asiakkuus. (Lehtinen 2004, 31.)

Matkapuhelinvalmistajat ovat oiva esimerkki siitä, että liiketoiminnan ansaintalogiikkaa on muutettava tai ainakin laajennettava merkittävästi perinteisestä tuotelähtöisestä ajattelusta. Aikaisemmin matkapuhelinvalmistaja Nokia pystyi kilpailemaan teknisellä erottuvuudella ja kehittyneisyydellään. Nokialla oli alan pioneiryrityksenä kilpailuetu valmistusprosessin ja tuotteen osalta. Vielä 2000-luvun puoliväliin saakka liiketoimintastrategia saattoi pohjautua edistyneimpään tekniikkaan sekä tekniseen etumatkaan ja sillä pystyttiin luomaan varsin merkittävää kilpailuetua. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuoliskolla lähtemättömästi paikkansa ottanut älykäs teknologia on kuitenkin muuttanut pelin hengen. Viimeisen viiden vuoden aikana valtavasti yleistynyt personoitu

kuluttajaelektroniikka, etenkin älypuhelimet ja tabletit, ovat osoittaneet yritysten kilpailuedun ta-voitteluun tuotelähtöisyydellä hyödyttömäksi. Voidaan sanoa, että 2010-luvulla kaikki yritykset, joilla on halua, kiinnostusta ja oikeat resurssit voivat alkaa valmistaa matkapuhelimia massatuotantona. Tämä viimeistään on osoittanut sen, että tuotteella tai valmistusprosessilla on vaikea saavuttaa kil-pailuetua. Kilpailijat voivat kopioida tuotteen tai kiertää patentin, jolloin ollaan jälleen lähtöpisteessä. Teknisellä etumatalla voidaan saavuttaa vain tilapäinen kilpailuetu. (Lehtinen 2004, 31). Aitoa kil-pailuetua voidaan saavuttaa vain luomalla jotain, joka ei ole kopioitavissa. Hyvä asiakkuusstrategia on yksi näistä keinoista. Sponsoroinnin näkökulmasta kilpailuedun luominen tarkoittaa asiakasläh-töistä toimintaa, jonka kautta sponsorin liiketoimintaan voidaan tuottaa lisäarvoa sen koko elinkaa-ren aikana.

Asiakaslähtöinen yritys tarkastelee liiketoimintaa asiakkaan ja asiakkuuden näkökulmasta, jolloin yri-tyksellä on käytössään paremmat mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaslähtöinen ajattelu auttaa hahmottamaan paremmin asiakkuuden kokonaisuuden ja yritystä asiakkuuden tuot-tavuuden lisäämisessä. (Europaeus 2014.)

Tuotekeskeisen ajattelun ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja konkretisoidaan kuviossa 2.



KUVIO 2. Tuotekeskeisen ja asiakaslähtöisen ajattelun eroja (Selin ja Selin 2005, 20.)

#### 4.4 Asiakkuusajattelun perusteet

Asiakkuusajattelun keskeisin käsite ja lähtökohta on asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuuden ja asia-kassuhteen kehittäminen edellyttää, että prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa arvoa itselleen tun-netaan syvällisesti. Payne (2005, 102) määrittelee, että asiakkuuden arvontuotantoprosessi koostuu kolmesta pääkohdasta. Storbacka (2003, 15) puolestaan näkee nämä pääkohdat asiakkuusajattelun kulmakivinä.

Paynen (2005, 103) mukaan ensimmäinen pääkohta on arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvon tuottamista asiakkaalle voi lähestyä esimerkiksi seuraavien kysymyksien kautta: mitkä ovat ne tekijät, jotka tekevät asiakkuuden kokemuksesta hyvän ja luovat sitoutuneen asiakassuhteen? Millaisilla prosesseilla asiakas tuottaa arvoa itselleen? Miten voimme auttaa asiakasta pääsemään tavoitteisiin? Asiakaslähtöinen yritys pyrkii kaikilla olemassa olevilla keinoilla kasvattamaan tietämystään siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa (Storbacka 2003, 15).

Toisena asiakkuusajattelun pääkohta on prosessin määrittely tuotteelle tai palvelulle. Tällä ei tarkoiteta tuotteen valmistusprosessia tai jakeluprosessia vaan yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvaa vaihdannan prosessia. Vaihdamme tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välillä ”tekojen, tunteiden ja tietojen pohjalta.” Yrityksen ja asiakkaan välillä tulee tapahtua vaihdantaa prosessin kaikissa vaiheissa ja tämä prosessi tulee nähdä kokonaisuutena. Vaihdamme pohjalta yrityksen tietotaito siirtyy asiakkaalle. Vaihdamme kautta tietotaito siirtyy yhdeksi osaksi asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 19.)

Kolmantena kulmakivenä asiakkuusajattelussa on yrityksen vastuu asiakkuuden kehittymisestä. Ei riitä, että asiakas on vain tyytyväinen. Asiakkuuden lujuus kehittyy tarjoamalla asiakkaalle uusia arvontuotantomahdollisuuksia (Iire 2014; Storbacka ja Lehtinen 1997, 19–20.) Asiakkuuden kehittämiseen liittyy myös näkökulma asiakasvalinnasta. Yrityksen on tärkeää tunnistaa ne asiakkuudet, jotka ovat kehittämisen arvoisia (Payne 2005, 103).

Asiakkuuden kehittämisen vastuu yritykselle tarkoittaa käytännössä asiakkaalle räätälöidyn asiakasstrategian noudattamista. Johdonmukainen asiakkuuden kehittäminen on mahdotonta, mikäli yritys ei pysty vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat asiakkuuden kehittämisen tavoitteet?
- Kuka on vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta?
- Millä tuote-, palvelu-, hinnoittelu-, kanava-, ja viestintästrategioilla tavoitteet saavutetaan?
- Millä mittareilla asiakkuuden kehittymistä seurataan?

(Pöllänen 2003, 57.)

Mielestämme sponsoroinnin näkökulmasta asiakkuusajattelun voidaan nähdä toteutuvan molemminpuolisena vaihdantana sponsorointiyhteistyössä. Sponsoroinnissa urheiluseura toimii palveluntarjoajana ja sponsoroiva yritys asiakkaana. Sponsorointiyhteistyössä arvontuotanto yritykselle pohjautuu asiakkaan liiketoiminnan tuntemiseen ja tarpeiden tunnistamiseen, josta on vastuussa urheiluseura.

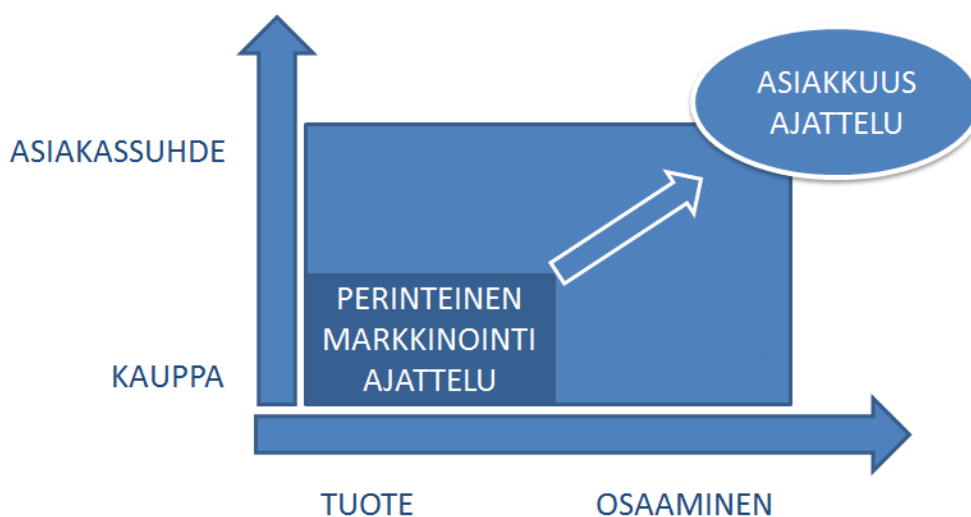
#### 4.5 Asiakkuuden arvo

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille (Storbacka ja Lehtinen 2005, 46). Asiakkuuden käsitteellinen perusajatus voidaan arkikielisesti kiteyttää siten, että molemmat osapuolet kokevat saa-

vansa vastineeksi vaihdannassa jotain arvokkaampaa, kuin ovat antaneet. Asiakkuudella voi olla pitkäaikaista jatkuvuutta vain siinä tapauksessa, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä asiakkuuden ylläpitämisestä. (Bergström ja Leppänen 2009, 31–32.)

Asiakkuuksien johtamisen rooli on puolestaan ohjailla tätä vaihdantaa siten, että asiakasta autetaan tuottamaan arvoa itselleen sekä varmistetaan, että yritys pystyy ottamaan itselleen osan tästä arvosta, joka asiakkaalle muodostuu vaihdannassa (Payne 2005, 103; Storbacka ja Lehtinen 2005, 45–46). Asiakassuhteen kannattavuuden ja menestyksen kannalta asiakkuuteen tehtävät panostukset on kohdistettava oikeisiin asiakkaisiin.

Asiakkuudet voivat olla organisaatiolle arvokkaita monestakin syystä. Asiakkaat muodostavat yritykselle olennaisen pääoman. Voidaan puhua asiakkuusresursseista eli asiakkuuspääomasta ja sen arvon kehittämisestä. Asiakkuuden arvon kehittäminen toteutuu siten, että asiakkuuksia analysoidaan ja luodaan asiakasstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 25.)



KUVIO 3. Asiakkuusajattelun keskeinen toimintamalli (Storbacka ja Lehtinen 1997, 27).

Esimerkki asiakkuudessa tapahtuvasta vaihdannasta on ostotapahtuma. Asiakkuudessa tapahtuvan vaihdannan konkreettisin ilmentymä on ostotapahtuma. Ostotapahtumassa asiakas saa vastinetta rahalleen tuotteen tai palvelun muodossa. Tällä ajattelumallilla useampi peräkkäinen ostotapahtuma asiakkaan ja myyjän välillä miellettäisiin perinteisesti asiakassuhteen kriteerit täyttäväksi toiminnaksi. Asiakkuusajattelussa asia ei kuitenkaan ole näin yksioikoinen. Asiakkuusajattelun perustuessa asiakkaan oman arvontuotannon kasvattamiseen, olennaista ei ole yksittäisten kauppajen määrä vaan se, että osaaminen siirtyy asiakkaalle. Kun asiakkaalla on käytössään myyjän osaaminen kaikilla tasoilla, on edellytykset asiakkuuden rakentumiselle olemassa. Asiakkuusajattelun ydin on siinä, että osapuoliajattelusta päästään mahdollisimman hyvin eroon. Osapuoliajattelun keskeisenä ongelmana on yrityksen sekä asiakkaan omien päämäärien tavoittelu. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 21.)

Esimerkki osapuoliajattelusta on nähtävissä asiakaskohtaamisessa, jossa yrityksen edustaja keskittyy myymään vain ulkoa opettelemaansa tuotetta sen sijaan, että selvittäisi asiakkaan kokonaistilanteen ja arvot ostopäätöksen taustalla. Osapuoliajattelun näkökulmasta myyjä on hakemassa erävoittoa myymällä asiakkaalle tuotetta, joka ei välttämättä kohtaa asiakkaan tarpeita millään tavoin. Sumea kaupan päättämisen tahto vie myyjän ajatukset pois kokonaiskuvasta, jossa ymmärretään syyt asiakkaan ostokäyttäytymisen taustalla. Kun asiakkaan kokonaistilanne on ymmärretty huolellisen kar-toituksen perusteella, on mahdollista tunnistaa asiakkaan tarpeet ja löytää näihin ratkaisu. Onnistu-neella asiakaskohtaamisella mahdollistetaan kestävä asiakassuhteen edellytykset, varmistetaan asiakastyytyväisyys, sekä saavutetaan tavoitteet yrityksen näkökulmasta. Tärkeintä on pyrkiä ym-märtämään asiakkaan kokonaistilanne ja reagoimaan tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman nope-asti. Siten on mahdollista saavuttaa asiakkaan kanssa yhteistyö, josta molemmat hyötyvät. (Stor-backa ja Lehtinen 2005.)

Asiakkuuden kokonaisuutta tarkasteltaessa suuremmassa kontekstissa voidaan huomata, että yksit-täisen ostotapahtuman merkitys vähenee huomattavasti. Tätä vaihetta voidaan kuvata ”siirtymäksi kauppojen tekemisen maailmasta asiakkuuksien johtamisen maailmaan.” Perusajatus tässä on hyvin selkeä. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisen kaupan tuottoa vaan ra-kentaa asiakkaan kanssa yhteistyössä kestävä yhteistyötä. Asiakkuusajattelussa yrityksen etulyön-tiasema ei perustu hintakilpailuun vaan kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Payne 2005, 104; Storbacka 1997, 15–19.)

#### 4.6 Asiakkuuden arvonnousu

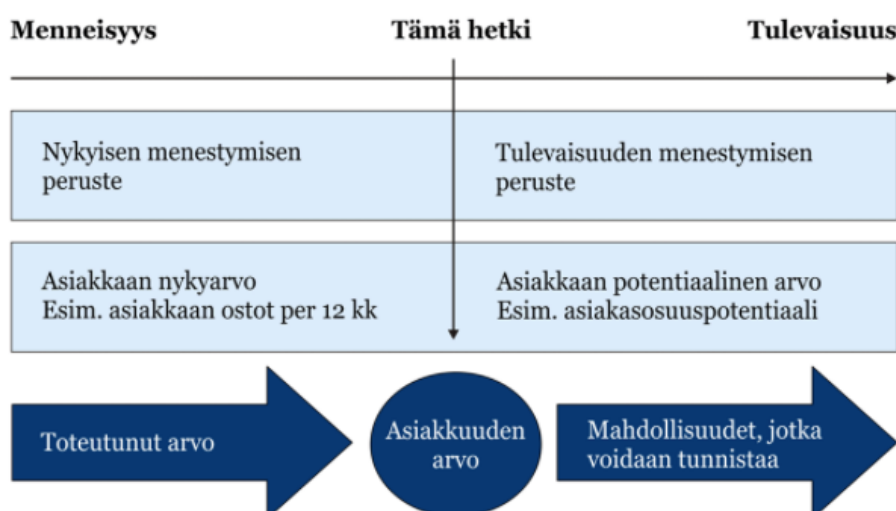
Asiakkaan kokema lisäarvo on tärkein asiakkuuden toiminnan tavoite. Asiakkuuden arvonnousu on keskeinen asiakkuuden johtamisen työkalu, sillä sen kautta voidaan analysoida asiakaskannasta löy-tyviä eri asiakkuuksia ja niiden kannattavuutta eri ulottuvuuksissaan. Asiakkaat hankkivat ratkaisuja ongelmiinsa ja liittävät arvontuotannon siihen ratkaisuun, jolla heidän tarpeensa saadaan ratkaistua. (Payne 2005, 105.)

Asiakkuuden arvonnousuun voidaan vaikuttaa Storbackan ja Lehtisen (2005, 32) mukaan kolmella eri alueella: ensimmäinen asiakkuuden arvonnousun mahdollisuus piilee asiakkuuden eri vaiheissa. Ajallisesti asiakkuutta tarkasteltaessa kyse on analysoinnista ja toiminnasta asiakkuuden eri elinkaa-ren vaiheissa. Elinkaaren vaiheita ovat asiakkuuden syntymis-, jalostumis- ja loppumisvaihe. Toisena asiakkuuden kehittämismahdollisuudet tulevat asiakkuudessa tapahtuvan vaihdannan kautta. Vaih-dantaa tapahtuu asiakkuudessa aina vähintäänkin kolmella eri tasolla: tiedon, tunteen ja tekojen ta-solla. Kolmantena näkökulmana asiakkuuden arvonnousuun ja asiakkuuden kehittämiseen ovat asi-akkuuden rakenteelliset tasot. Rakenteellisilta tasoilla asiakkuuden arvonnousua voidaan edesauttaa asiakkuuksien johtamisella. Asiakkuuksien rakenteellinen johtaminen voidaan jakaa asiakaskanta-, asiakkuus-, ja asiakaskohtaamistasoille. Asiakkuuden arvonnousun keskeiset näkökulmat on havain-nollistettu kuviossa 4.



KUVIO 4. Asiakkuuden arvonnousun keskeisimmät näkökulmat (Storbacka ja Lehtinen 2005, 33).

Tarkasteltaessa asiakkuuden arvoa on myös tärkeä mitata asiakkuuden potentiaalista arvoa tulevana vuosina. Asiakkuuden arvoa voidaan määrittää kahdessa eri aikaulottuvuudessa: menneessä ja tulevassa. Puhuttaessa asiakkaan nykyarvosta, niin sillä tarkoitetaan asiakkaan mennyttä arvoa. Nykyarvon mittarina käytetään yleensä asiakkaan ostoja ja asiakaskannattavuutta. Näitä mitataan laskelmilla, joiden tiedot perustuvat menneeseen aikaan. Asiakkaan kannattavuutta ja ostoja voidaan kuvata esimerkiksi menneeltä kahdeltatoista kuukaudelta. Yrityksen kannalta arvokkaita asiakkaita voivat olla myös nykyisin kannattamattomat asiakkaat. Asiakkuusajattelun päätavoitteena on kehittää läheiset suhteet asiakkaisiin eri segmenteissä, jotka ovat tai joista voisi tulla erittäin kannattavia. Kun yritys on määritellyt nykyisten asiakkuuksien arvopotentiaalin, voidaan resurssit kohdentaa odotettavien tuottojen mukaan. Kohdentamalla resursseja potentiaalisiin asiakkaisiin, niin tällä voidaan saavuttaa suurempi ostovolyymi heidän kohdaltaan. Potentiaalisen arvon hyödyntäminen edellyttää, että asiakkuuksien johtamista toteutetaan tavalla, joka pienentää asiakkuuden kustannuksia ja lisää tuottoja. Tarkasteltaessa asiakkuuden nykyarvoa ja potentiaalista arvoa se luo pohjan mahdollisuuksien johtamiselle (Payne 2005, 137–139; Storbacka ja Lehtinen 2005, 32.)



KUVIO 5. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo (Europaeus 2014).



#### 4.7 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaarta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä mittareista asiakkuuden seuraamisessa, mittaamisessa ja kehittämisessä. Jokaisella asiakkuuden elinkaaren vaiheella on oma yksilöllinen tavoitteensa asiakassuhteen aikana. Asiakassuhteen elinkaaren vaiheesta riippuen yrityksen on määriteltävä jokaiseen ajanjaksoon sopivat toimenpiteet asiakassuhteen jatkuvuuden säilyttämiseksi. Asiakkuuden elinkaari luo ”käsikirjoituksen” asiakkuudelle. Storbacka ja Lehtinen (2005) tiivistävät asiakkuuden elinkaaren seuraavasti:

*”Asiakkuudet ovat monivaiheisia ja ne voidaan jakaa useisiin eri vaiheisiin. Eri toimialoilla asiakkuuksissa on havaittavissa seuraavat yhtäläisyydet; asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen. Arvontuotantoprosessia tulee muokata asiakkuuden eri vaiheissa asiakkuuden vaatimalla tavalla.” (Storbacka ja Lehtinen 2005, 86)*

Asiakkuuksien hallinnassa on tärkeää ymmärtää myös asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet, ja mitä vaiheiden aikana tulee ottaa huomioon. Jokaisella asiakkuuden vaiheella on omat luonteenpiirteensä. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella jaetaan Mäntynevan (2001, 16) määritelmän mukaisesti neljään osioon:

1. Hankinta
2. Haltuunotto
3. Kehittäminen
4. Säilyttäminen

Tarkasteltaessa asiakkuuden eri vaiheita elinkaarella, niin olennaisesti vaikuttava tekijä on asiakkuuden kypsyys. Asiakkuuden alussa asiakassuhde on huomattavasti herkempi, kuin vuosia kestänyt asiakkuus. Heti asiakkuuden alussa yhteistyön menettäminen on helppoa, joten asiakasta tulee aktiivoida heti ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita uudelleen. Alkuvaiheessa pyritään selvittämään laajasti myös asiakkaan piilevät tarpeet ja tarjota näihin ratkaisua jo ennen, kuin asiakkaalle tulee tarve hankinnalle. Oheisessa taulukossa kuvataan asiakkuudenhallintaa sen eri vaiheissa.

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
<b>Tavoite</b>	Potentiaalisten Asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Nykyisten asiakkuuksien säilyttäminen
<b>Lähestymisen peruste</b>	Demograafinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
<b>Tarvelähtöisyys</b>	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
<b>Markkinointiviestinnän profilointi</b>	Vähemmän persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
<b>Tarjouksen sisältö</b>	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiemman asiakassuhteeseen
<b>Kaupanteon onnistumisen todennäköisyys</b>	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

TAULUKKO 1. Asiakkuuden hallinta eri vaiheissa (Mäntyneva 2001, 19).

Asiakkuuden elinkaari alkaa asiakashankinnasta. Yrityksen tavoitellessa kasvua ja pysyvyyttä asiakkuuspääomaansa on yrityksen hankittava uusia asiakkuuksia nykyisten lisäksi. Asiakkuuden hankintavaiheella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii alustamaan solmittavia asiakassuhteita. Asiakkuuspääoman johtamisen näkökulmasta asiakashankinnassa on kyse siitä, että yritys arvioi tarjoamaansa (mitä), toimintaansa (miten) ja kohdennustansa (kenelle) suhteessa potentiaaliin asiakkaisiin. Yrityksen tulee ensin määritellä kohdemarkkinat, sen jälkeen hankkia tietoa siitä, ketkä toimivat markkinoilla ja mitkä ovat markkinoilla toimivien asiakkaiden tarpeet. Näiden tietojen perusteella yritys voi kerätä potentiaalisia asiakkaita, joita kontaktoimalla yritys voi tehdä lopullisen segmentoinnin potentiaalisimmista asiakkaista. Yrityksen ei ole tarkoitus myydä kaikille kaikkea, vaan olennaisinta on poimia joukosta ne asiakkaat, jotka sopivat parhaiten yrityksen asiakkuusstrategiaan. (Kotler 2003, 65.)

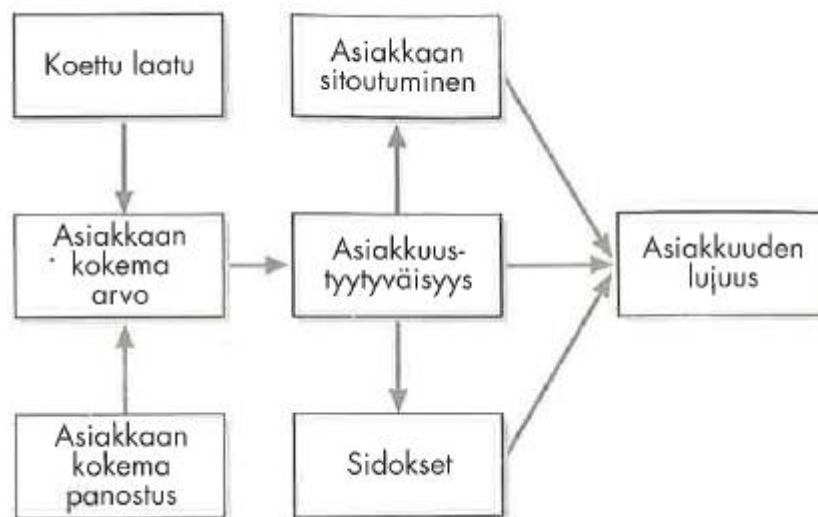
Asiakashankinta voi kohdistua uusien asiakkuuksien lisäksi myös menetettyihin asiakkuuksiin. Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta asiakashankintavaihe on yrityksen kannalta erittäin kriittinen vaihe, sillä asiakashankinta on yritykselle taloudellisesti merkittävä panostus (Europaeus 2014.)

Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa sitä vaihetta, kun asiakkuudesta sovitaan. Useimmissa tilanteissa sopiminen tapahtuu hiljaisena sopimisena, kuten tilanteessa, jossa lähikaupan omistaja tervehtii kauppaan saapuvaa asiakastaan. Välillä sopimuksia on syytä tehdä myös kirjallisessa muodossa. Esimerkiksi pankki- ja vakuutuslalla tehtävät sopimukset ovat tarkkoja ja sisällöltään yksityiskohtaisia. (Europaeus 2014.) Asiakkuuden syntymisvaiheessa asiakas tietoisesti rajoittaa valintamahdollisuuksiaan, kun ryhtyy yrityksen asiakkaaksi. Vastineeksi asiakas saa ratkaisuja ongelmiinsa, turvallisuutta ja riskienhallintaa. (Europaeus 2014.)

Markkinointiosastot ovat olleet yrityksessä merkittävässä asemassa, kun tavoitellaan uusia asiakkuuksia. Markkinointiosastot pyrkivät luomaan kampanjoita, joilla yritys saa itselleen uusia asiakkuuksia. Jatkuvalle kampanjoinnille ja mediapanostuksella yritys ei pysty määrittelemään, milloin asiakas on kiinnostunut jostain tuotteesta. Lähtökohtana asiakkuuksien hankinnalle tulisi olla se, että asiakkaat tunnetaan tarpeeksi hyvin, jotta osataan lähestyä heitä oikeana aikana. Markkinointiosaston toteuttamat kampanjat ovat mitattavissa huomioarvolla ja näkyvyydellä, mutta tiedon ja tunteen vaihdantaa kampanjoissa ei pystytä mittaamaan. Asiakkuuden alkuvaiheessa nimenomaan tiedon ja tekojen vaihdanta korostuu. Yrityksen tarjoamat tiedot ja teot ovat ratkaisevassa asemassa asiakkuuden kipinän syntymiselle. Asiakkaille kohdistettu kampanjointi tulisi olla vuorovaikutteista, jotta tiedon vaihdantaa tapahtuisi. Ajattelumalli, jossa pyritään asiakaslähtöiseen ajatteluun, niin asiakkaat haluavat osallistua ja toivovat aitoa tiedon ja tekojen vaihdantaa. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 91-92.)

Asiakkuuksien hankinnassa ja asiakkuuden syntyvaiheessa keskeisimpinä ongelmina on tunnistaa oikeat asiakasryhmät ja tehokkaat tavat lähestyä asiakaskuntaa. Yksi tehokas keino on käyttää viiteryhmämarkkinointia. Viiteryhmämarkkinointi tarkoittaa toimintaa, jossa yritys viestii tarjoamistaan tuotteistaan tai palveluistaan jonkin organisaation kautta sen jäsenille. Viiteryhmämarkkinoinnissa käytetään tunnepohjaista sidosta esimerkiksi urheiluseuraan ja tämän tunteen kautta yritys pystyy viestimään tehokkaasti valitulle kohderyhmälle. Viiteryhmämarkkinointi on sponsoroinnissa usein käytetty keino. Viiteryhmämarkkinoinnin tarkoituksena on syventää yhteistyötä ryhmän kanssa niin pitkälle, että voidaan tarjota viiteryhmälle räätälöityjä palveluita tai tuotteita. Viiteryhmiä lukeutuvat esimerkiksi urheiluseurat ja liitot. Valittuun viiteryhmään tulee olla hyvä sidos, jotta markkinointitoimet onnistuvat menestyksekkäästi (Storbacka ja Lehtinen 2005, 87–95.)

Asiakkuuden alkuvaiheen jälkeen yrityksen tulee keskittyä asiakkuuden kehittämiseen ja syventämiseen. Asiakkuuden kehittämisen ja syventämisen tavoitteena on sitouttaa asiakasta ja lujittaa asiakassuhdetta. Lähtökohtana asiakkuuden kehittämiseksi tulee olla molemminpuolinen hyöty. Yrityksen ja asiakkaan on arvostettava yhteistyötä ja siitä koituvia hyötyjä (Vuokko 1997, 117). Asiakassuhteen lujittaminen pohjautuu asiakasuskollisuuteen. Markkinaosuuden sijasta yritykset ovat siirtyneet tavoittelemaan suurempia asiakasosuuksia. Lujasti sitoutuneet asiakkaat lisäävät asiakasosuuttaan, eli ostavat enemmän ja keskittävät ostojaan (Aarnikoivu 2005, 23). Sponsoroinnin näkökulmasta asiakasosuuden lisääminen toteutuisi laajempina yhteistyökumppanuuksina valittujen kohteiden kanssa. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat tekijät ovat havainnollistettuna kuviossa 6.



KUVIO 6. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat tekijät (Storbacka ja Lehtinen 2005, 103).

Asiakkuuden lujuuden lähtökohtana on asiakkaan kokema arvo. Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat asiakkaan kokema laatu ja asiakkaan kokema panostus asiakkuuteen. Asiakkaan hyvänä kokema arvo johtaa asiakkuus-tyytyväisyyteen, joka puolestaan johtaa asiakkaan entistä suurempaan sitoutumiseen. Asiakkaan oma sitoutuminen, sekä asiakkaan ja yrityksen välillä olevat sidokset vahvistavat asiakkuuden lujuutta. (Storbacka ja Lehtinen, 104.)

#### 4.8 Asiakkuusvisio

Asiakkuuksien johtamisen lähtökohtana on löytää yhteinen polku yrityksen ja sen sidosryhmien välille. Asiakkuusvision tulee olla realistinen, yrityksen arvoja kunnioittava ja perustua asiakkuuden arvon nousuun. Asiakkuusvisio kertoo sidosryhmille organisaation tavoitteet, ja mihin toiminnalla pyritään. Yksinkertaisimmillaan asiakkuusvisio keskittyy yrityksen ja yksittäisen toimijan suhteen tilan kuvaamiseen. Asiakkuusvisio toteutuu optimaalisesti, kun yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu vaihdantaa kolmella tasolla. Nämä kolme tasoa ovat:

**Tunnetaso** – Eli luottamussuhde yrityksen edustajan sekä asiakkaan kanssa. Luottamuksen ollessa molemminpuolista, niin kumpikin sitoutuu asiakassuhteeseen.

**Tiedon taso** – Kiinnostus on aitoa ja molemmat ovat innokkaita oppimaan toisiltaan. Hyvä luottamus osapuolten välillä edesauttaa kiinnostuksen heräämistä.

**Tekojen taso** – Osapuolet tekevät vaihdantaa tiedon tai tuotteiden osalta. Yritys ratkaisee asiakkaan ongelmia ja vastineeksi asiakas tarjoaa rahaa tai muuta yritykselle arvokasta. (Europaeus 2014.)

#### 4.9 Asiakkuuden kannattavuus

Asiakkuuden kannattavuus on tärkeä mittari, jolla mitataan asiakkuuden arvoa. Paynen (2005, 137) mukaan asiakkuuden arvoa voidaan mitata myös seuraavilla mittareilla: asiakkaan rahallinen volyymi, asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakasosuus, asiakkuuden kestävyys (myös asiakastytyvyisyys), asiakkuuden referenssiarvo sekä osaamisarvo.

Eri toimialojen ja yritysten välillä on huomattavia eroja ja tästä syystä myös asiakkuuden arvon ulottuvuuden painoarvot vaihtelevat yritysten välillä. Jokaisen yrityksen tulisi määrittää asiakkuuden arvon määrittelyperuste omassa asiakkuusstrategiassaan. Tärkeää on myös huomioida asetettujen arvojen mittaamenetelmä, joten asiakkuusstrategialle tulee määrittää myös, kuinka asiakkuuden arvoa mitataan. (Europaeus 2014.)

Asiakkuuden kannattavuus tarkoittaa yhden asiakkaan kannattavuutta tietyllä aikavälillä eli asiakastulot - asiakasmenot = kannattavuus (absoluuttinen kannattavuus). Yrityksen kannalta kannattavia asiakkaita ovat ne, joiden tulot ovat suuremmat, kuin asiakkuuden kustannukset. Asiakkuuden kannattavuutta mitataan yleisesti yhden vuoden aikavälillä, mutta tämä ei sovellu kaikille toimialoille, koska tällöin ei pystytä luotettavasti arvioimaan asiakkuuden kannattavuutta. Vaihtoehtoisesti kannattavuutta voidaan tarkastella myös tulevan potentiaalın näkökulmasta. Suurimpana haasteena kannattavuuden tarkastelulle asettaa aikajänne, jolla kannattavuutta tarkastellaan. Tehtäessä kannattavuuden ennusteita tulevaisuudelle on tunnistettava tilanne, asiakkuuden elinkaari ja sen pohjalta voidaan tehdä arvioita. (Payne 2005, 138.)

Asiakkuuden kannattavuutta tarkastellaan usein perinteisellä myyntikatteella. Tarkasteltaessa pelkästään myyntikatetta, niin huomioimatta jäävät kiinteät kustannukset, jotka aiheutuvat yritykselle. Kiinteiden kustannuksien kohdistaminen eri asiakkaille voi olla haastavaa, mutta johdon on tehtävä linjaus siitä, kuinka kyseiset kulut jaetaan asiakkaille. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 30.)

#### 4.10 Asiakaskannan segmentointi

Rakennettaessa asiakkuusstrategioita on välttämätöntä organisoida nykyinen asiakaskanta. Asiakaskannan organisointi tarkoittaa asiakkaiden sijoittamista erilaisiin asiakasstrategioita ja asiakashoitomalleja vaativiin asiakasryhmiin tai asiakassegmentteihin. Asiakaskannan organisoinnin lopputulos on se, että kaikki yrityksen asiakkuudet on segmentoitu tiettyyn asiakasryhmään, jolle määritetään oma asiakkuusstrategia (Pöllänen 1999, 93-95). Kullekin asiakkuussegmentille valitaan asiakkuusstrategia, joka maksimoi asiakkuuden arvonnousun (Storbacka ja Lehtinen 2005, 57).

Asiakkuuksien segmentointi on välttämätöntä. Asiakkuuksien segmentointi on tärkeää seuraavien tekijöiden vuoksi:

- Asiakkuudet ovat erilaisia
- Asiakkuuksien arvotekijät poikkeavat toisistaan

- Asiakaskannattavuus saadaan aikaan eri toimintatavoilla
- Asiakassuhteen yksilöllistämisen menetelmät vaihtelevat
- Asiakassuhteiden lujuus ja asiakastyytyväisyys vaihtelevat
- Tarvittavan asiakkuustiedon laajuus ja syvyys vaihtelevat
- Asiakassuhteen kehittymistä seurataan erilaisilla mittareilla
- Tarvitaan tarkkaa määrittely siitä, miten kyseiseen segmenttiin kuuluvissa asiakkuuksissa toimitaan

Asiakassegmentit muodostuvat jaotteleamalla asiakaskanta seuraavilla kriteereillä:

- Asiakassuhteiden arvo (arvosegmentointi)
- Asiakastarpeiden mukaan (tarvesegmentointi)
- Vaihtoehtona on myös yhdistää arvo- ja tarvesegmentointi asiakaskannan vaatiman lähestymistavan mukaan.

(Pöllänen 2003, 83; Europaeus 2014.)

Aina asiakkuuksia ei voida kuitenkaan perustaa ainoastaan asiakkaan arvopohjaiseen segmentointiin. Asiakassegmenttien muodostamisessa tulee ottaa huomioon myös yrityksen asiakaskannan heterogeenisuus. Mitä heterogeenisemmat yrityksen asiakkaiden tarpeet ovat, niin sitä todennäköisemmin yrityksen asiakaskanta tulee jaotella asiakastarpeiden perusteella. (Pöllänen 2003, 82; Europaeus 2014.)

Asiakkuuksien segmentoimiselle ei ole määritelty yhtä oikeaa tapaa ja segmenttien muodostamiseen vaikuttavat aina seuraavat tekijät:

- Asiakkuuksien määrä
- Asiakkuuden arvonmäärityksessä käytettävät kriteerit
- Asiakastarpeiden heterogeenisuus
- Asiakkuuksista olevan tiedon laatu ja määrä

(Pöllänen 2003, 83; Europaeus 2014.)

#### 4.11 Asiakkuusstrategiat

Strategialla tarkoitetaan yrityksen keinoa tavoittaa määritetty visio. Strategia voi olla malli, suunnitelma tai näkökulma riippuen yrityksen tilanteesta. Strategian tarkoituksena ei ole pelkästään luoda yritykselle tietynlainen strategia toiminnalle. Strategian pääasiallinen tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. (Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 79–80.) Asiakkuusstrategialla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys johtaa asiakkuuksiaan.

Asiakasstrategia on johdon työkalu ja määrittely siitä, mikä on yrityksen tapa toimia erilaisissa asiakkuussuhteissa. Asiakkuusstrategia on työkalu, jolla johto ohjeistaa muun organisaation erilaisten

asiakassuhteiden kehittämiseen päivittäisissä asiakaskohtaamistilanteissa. Mikäli yrityksellä ei ole asiakkuusstrategiaa ohjaamassa päivittäisiä kanssakäymisiä asiakkaiden kanssa, piilee tässä riski, että yrityksessä joudutaan käyttämään ylimääräisiä resursseja. Ylimääräiset resurssit kohdistuvat tässä tapauksessa asiakkaisiin, jotka ohjailevat liaksi yrityksen toimintaa ja tätä kautta yrityksen toiminnasta tulee ajoittain kannattamatonta (Pöllänen 1999, 94.)

Asiakkuusajattelun tärkein elementti on asiakkuusstrategia, koska tästä syntyy kilpailukyky. Kilpailukyky syntyy siitä, että yritys kehittää asiakkuusstrategioita, jotka tukevat ylivoimaisella tavalla asiakkaan arvontuotantoa. Kilpailukyvyn kehittäminen tarkoittaa sitä, että yritys osaa rakentaa asiakkuuksista oikeanlaisia segmenttejä sekä näille strategiat, jotka pystytään sovittamaan erilaisten asiakkaiden erilaisiin prosesseihin (Storbacka ja Lehtinen 2005, 121.)

Asiakkuusstrategioita rakennettaessa yrityksen tulee selvittää, mitä vaiheita asiakkuudessa on, millälaisella asiakkuusrakenteella eri vaiheissa toteutettavat prosessit hoidetaan ja millaista vaihdantaa asiakkuudessa tarvitaan (Storbacka ja Lehtinen 2005, 121).

Yrityksellä voi olla asiakkuusstrategioita yksi tai useampi. Yhden strategian malli pohjautuu homogeeniseen asiakaskantaan eli kaikki asiakkaat nähdään yhtä arvokkaina. Kun asiakkuuden arvossa eri asiakkaiden välillä on eroja, on tarpeen tehdä useampi eri asiakkuusstrategia. (Europaeus 2014.)

Asiakkuusstrategioissa on kyseessä yrityksen ja asiakkaan sopeutumisesta. Asiakkuuden syntymisen ehtona on, että prosessit sovitetaan yhteen. Joko yritys sopeutuu asiakkaan prosesseihin, asiakas sopeutuu yrityksen prosessiin tai molemmat osapuolet sopeuttavat omia prosesseja toisiinsa. Prosessien sopeuttaminen voi tapahtua asiakkuuden eri vaiheissa. Mikäli sopeuttamista ei tapahdu, niin asiakkuutta ei synny lainkaan tai se loppuu. Storbacka ja Lehtinen (1997, 123) esittävät asiakkuusstrategioille kolmea erilaista mallia.

### **Nepparistrategia:**

Ensimmäinen strategia on ”nepparistrategia”. Lähtökohtana nepparistrategialle on, että asiakas sopeutuu yrityksen prosesseihin. Nepparistrategiassa yritys avaa oman prosessinsa asiakkaalle ja tämä sopeuttaa omia prosessejaan, jotta kohtaamisia ja vaihdantaa tapahtuu. Luonteeltaan nepparistrategian kohtaamiset ovat pintapuolisia, eivätkä ne vaadi syvällistä yhteistyötä tai prosessien yhteensovittamista. (Storbacka ja Lehtinen 1997, 123.) Nepparistrategiassa vaihdanta tapahtuu pääosilta tekojen tasolla. Tästä syystä asiakkuuteen on oltava työkaluja, joilla osoittaa asiakkuuden jatkuvuuden edut.

### **Vetoketjustrategia:**

Vetoketjustrategiassa yrityksen ja asiakkaan toimintoja sopeutetaan toistensa toimintoihin vetoketjun tavoin. Tavoitteena on sopeuttaa toiminnot niin hyvin, että asiakkuudessa ei tarvitse tehdä turhia toimintoja. Vetoketjustrategian toteuttaminen edellyttää pitkää yhteistyökumppanuutta yrityksel-

tä ja asiakkaalta, jossa analysoidaan systemaattisesti molempien osapuolien toimintoja ja sovitetaan ne toisiinsa. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 123.)

**Tarrastrategia:**

Tarrastrategiassa yritys sopeuttaa vaihdannan ja teot asiakkaan prosessin mukaiseksi. Tarrastrategiassa yritys oppii asiakkaan toimintatapoja ja mukautuu asiakkaan prosesseihin. Tarrastrategiassa lähtökohtaisesti yritys pyrkii oppimaan asiakkaan prosessit niin hyvin, että asiakkaan ei tarvitse käyttää aikaa ja energiaa omien toimintojensa sopeuttamiseksi.

Asiakkuusstrategioiden toimivuutta arvioidaan lähtökohtaisesti asiakkuuden arvonnousulla. Kaikkien asiakkuusstrategioiden tavoitteena on lisätä arvoa asiakkuuteen. Yrityksen menestys ja kilpailukyvyyn paraneminen pohjautuu asiakkuusstrategioihin. (Storbacka ja Lehtinen 1997, 123 -124.)



## 5 TUTKIMUSPROSESSI

Tässä luvussa käsitellään tutkimusprosessia. Luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmää ja perustellaan valittu aineistonkeruumenetelmä. Luvun lopuksi tarkastellaan opinnäytetyöprosessin toteutusta.

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kuopion Palloseuran asiakkuusajattelua ja mitkä asiat tuottavat lisäarvoa nykyisissä asiakkuuksissa. Opinnäytetyössä tutkimme Kuopion Palloseura Oy:n asiakkuuksien arvontuotantoa sponsorointiyhteistyössä. Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on tehdä katsaus KuPS:n yhteistyökumppanuuksien arvontuotantoon. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa KuPS:lle arvokasta tietoa yhteistyösopimusten nykytilasta. Asiakkuuden arvontuotantoa yhteistyösopimuksissa on keskitytty tutkimaan sponsorin ja kohteen näkökulmasta. KuPS:n ja yhteistyökumppaneiden näkökulmia verrataan keskenään, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman laaja käsitys asiakkuuksien arvontuotannon nykytilasta. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi asetimme seuraavat tutkimuskysymykset: mitkä asiat tuottavat arvoa KuPS:n yhteistyökumppaneille asiakkuudessa, kuinka KuPS tuottaa lisäarvoa nykyisiin yhteistyökumppanuuksiin ja miten KuPS toteuttaa arvontuotantoa nykyisissä asiakkuuksissa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin, kuinka KuPS ja KuPS:n yhteistyökumppanit kokevat nykyisen yhteistyön. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin KuPS pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen, millaista on hyvä sponsorointiyhteistyö, millä perusteilla yhteistyösopimuksia tehdään ja mitä lisäarvoa sponsorit hakevat yhteistyöstä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myös mitä tavoitteita sponsorit ja KuPS ovat asettaneet yhteistyölle ennakoon ja kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan sekä mitataan.

### 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimussuunnitelma muotoutui tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutettiin joustavasti ja tutkimuksen suunnitelmia muutettiin olosuhteiden mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteen on yksilö, ryhmä tai yleisö, jonka kokemusta tietyssä prosessissa halutaan ymmärtämään (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 123).

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää ja saada käsitys KuPS:n ja asiakkaiden yhteistyökumppanuudesta ja siitä mitkä asiat tuottavat lisäarvoa yhteistyökumppanuudessa. Tavoitteena ei ole yleistää ja luoda tilastollisesti kattavaa otosta, vaan ymmärtää tiettyä joukkoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen tavoite on nimenomaan ymmärrys, joka saavutetaan tutkittavista kohteista ja heidän ajatusprosesseista tiettyjen päätösten taustalla. (Hirsijärvi ym. 2009, 181–182). Tutkimusmenetelmän valinta oli looginen, koska tutkimuksessa pyrimme ymmärtämään ja käsittämään asiakkuuden arvontuotantoa ja arvontuotantoon vaikuttavia tekijöitä (Eskola & Suoranta 2008, 61).

### 5.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu käyttäen haastattelua. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsijärvi ym. 2009, 205). Tutkimuksen kannalta haastattelu osoittautui sopivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelu antaa myös paremmat mahdollisuudet tulkita vastauksia vapaammin, kuin kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä. Tässä tutkimuksessa haastattelutyypinä on hyödynnetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemaahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat jo ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa eikä järjestystä ole päätetty (Hirsijärvi ym. 2009, 208). Tutkimuksen otanta rajattiin toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Haastattelimme neljä eri KuPS:n yhteistyökumppania ja kaksi henkilöä KuPS Oy:stä.

Tutkimus alustettiin kontaktoimalla haastateltavat puhelimitse ja kertomalla heille tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Kontaktoinnin yhteydessä sovittiin haastateltavan kanssa aika ja paikka, jossa haastattelut toteutetaan. Henkilökohtaisen kontaktin jälkeen haastateltaville lähetettiin tutkimuskysymykset sähköpostitse. Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin haastateltavien kanssa ennalta sovitussa paikoissa henkilökohtaisina haastatteluina. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin kuutena eri päivänä, siten että haastatteluja kertyi yksi päivää kohti. Tehdyt haastattelut äänitettiin ja haastattelun yhteydessä tehtiin runsaasti muistiinpanoja. Haastattelujen pituus oli 30-45 minuuttia. Kaikki tehdyt haastattelut litteroitiin tarkempaa tarkastelua varten. Kaikki haastattelut litteroitiin haastatelukohtaisesti sanasanaisesti jokaisen kysymyksen osalta. Kun kaikki haastattelut olivat litteroitu omiksi kokonaisuuksikseen, niin ryhmittelimme kaikkien vastaajien vastaukset kysymyskohtaisesti. Tässä vaiheessa olimme luoneet kerätystä aineistosta kokonaisuuden, joka oli helpompi hahmottaa. Kun kerätty aineisto oli litteroitu ja koossa, niin ryhmittelimme litteroidun aineiston kysymysrungon mukaisesti teema-alueisiin. Selkeitä teema-alueita nousi aineistosta esiin kolme kappaletta. Kolmeen teema-alueeseen jaottelimme haastateltavien vastauksia kunkin aihealueen pohjalta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa raportoidaan haastatteluiden tulokset aihealueittain. Tuloksessa esitetyt aihealueet on jaettu kysymysrungon mukaisesti keskeisiin aiheisiin. Kysymysten aihealueet liittyivät kolmeen eri aihekokonaisuuteen. Tässä luvussa käsitellään ensin yhteistyökumppaneiden ja KuPS:n kokemuksia sponsorointiyhteistyöstä. Toisena käsiteltävänä aihealueena ovat yhteistyökumppanuuden motiivit. Kolmanneksi käsitellään asiakkuuden arvontuotantoa sponsorointiyhteistyössä. Yhteistyökumppaneille ja KuPS:n henkilöstölle esitettiin erilliset haastattelukysymykset (liite 1 ja liite 2). KuPS:n henkilöstölle esitetyissä kysymyksissä näkökulma painottui siihen, kuinka KuPS näkee itsensä sponsoroitavana kohteena ja yhteistyökumppanina. Yhteistyökumppaneille esitetyissä kysymyksissä näkökulma painottui puolestaan yhteistyöstä saatuihin kokemuksiin, odotuksiin ja käsitykseen sponsoroinnista osana liiketoimintaa.

### 6.1 Sponsorointiyhteistyö

Haastattelujen ensimmäisessä osiossa käsiteltiin yhteistyökumppaneiden aikaisempaa historiaa ja kokemuksia sponsoroinnista. Aihepiireinä olivat kysymykset: millä perustein sponsorointia tehdään ja minkälaista on hyvä sponsorointiyhteistyö. KuPS:n henkilöstön haastatteluissa käsiteltiin samaa aihepiiriä urheiluseuran näkökulmasta.

Kaikki haastatellut toimivat yrityksessä päättävässä asemassa. Yhteistyön nykyinen kesto vaihteli aina yhdestä vuodesta vuosikymmeniä jatkuneeseen yhteistyöhön. Haastatelluista kaksi vastaajaa kertoi tekevänsä päätöksiä sponsorointisopimuksista yhdessä yrityksen valtakunnallisen markkinointiosaston kanssa. Kyseiset yritykset toimivat osana valtakunnallisia ketjuja. Näissä yrityksissä viestintä- ja markkinointistrategia tehtiin keskitetysti koko yritykselle. Yritykset kertoivat kuitenkin tekevänsä alueellisesti sponsorointipäätöksiä oman harkintansa mukaisesti. Vastaajista kaksi toimi itse yrittäjänä ja tekivät kaikki sponsorointiin liittyvät päätökset itsenäisesti.

Haastateltujen aikaisempi historia sponsoroinnissa oli selkeästi keskittynyt urheiluun. Kaikki haastatellut kertoivat sponsoroineensa viime vuosina pääasiallisesti joukkueurheilulajeja. Joukkuelajeista suosituimpia sponsorointikohteita olivat jääkiekko ja jalkapallo. Muita sponsoroituja urheilulajeja olivat salibandy ja yleisurheilu seuratasolla. Kolme vastaajista kertoi tukevänsä myös yksilöurheilua.

Nuorisurheilu koettiin sponsorointikohteena tärkeäksi. Haastateltava H2 painotti nuorisurheilun tärkeyttä seuraavasti: *"Sponsoroinnissa iso kuvio on nuoriso. Puhuttaessa urheilusta hyvin usein me suuntaamme varoja nuorisurheiluun. Siinä on tietysti kaksi ajatusta; se tietenkin luo tulevaisuutta ja toisaalta myös sitten yrityksen näkökulmasta niillä nuorilla, jotka urheilevat, on yleensä aina vanhemmat. Ne vanhemmat puolestaan aina tarvitsee yrityksemme tarjoamia palveluita."* Haastateltava H4 koki nuorisurheilun tukemisen seuraavasti: *"Ja sitten on jotain yksittäisiä urheilijoita, joita viedään tiettyyn pisteeseen ja sitten niiden pitääkin mennä omineen".* Tutkimuskohderyhmään kuuluvista yrityksistä kolme kertoi sponsoroineensa muutakin, kuin urheilua. Vastaajat kertoivat tukevänsä musiikkia, teatteria ja taidetta.

Kaikilla haastatelluilla oli aikaisempia kokemuksia sponsoroinnista. Haastatelluilla oli positiivisia ja negatiivisia kokemuksia sponsorointiyhteistyöstä. Haastateltava H4 kertoi sponsoroinnin kokemuksista Pohjois-Savossa seuraavasti: *”No kyllä mulla on tästä Pohjois-Savosta näkemys, että täällä luva- taan paljon, mutta ei kuitenkaan pystytty seisomaan niitten sanojen takana”*. Haastateltava H4 toi myös esiin, että muutama sponsorointisopimus on lopetettu, koska lupauksiin ei ole pystytty vastaamaan. Haastateltava H3 vastasi kysymykseen kertomalla yhteistyöstä ja sen toimivuudesta. Haastateltava painotti, että yhteistyön alussa yhteinen toiminta hakee muotoaan, mutta yhteistyön edetessä pystytään toimimaan paremmin molempien etujen mukaisesti.

Haastatelluista yhteistyökumppaneista haastateltava H2 toteaa aikaisempien sponsorointiyhteistöiden vastanneen odotuksia. Sponsoroinnin kehityksestä hän toteaa *”Mä en tykkää sanasta sponsorointi. Mulle se antaa sellasen arvon, että me annetaan rahaa johonkin ja me ei saada mitään vastineeksi. Mä tykkään enemmän sanasta yhteistyö. Ehkä tähän liittyy se muutoskin, ehkä sponsorointi on ammattimaistunut.”*

KuPS:n henkilöstön haastatteluissa käsiteltiin seuran nykytilannetta sponsorointimarkkinoilla ja muutoksia KuPS:n toimintaympäristössä. KuPS:n toimintaympäristön kannalta Veikkausliiga toimii hyvin tärkeässä asemassa. KuPS:n markkinointipäällikkö Tero Taipale tiivistää, että Veikkausliiga luo organisaationa raamit seurojen toiminnalle. Veikkausliiga tuo seuroille tukea pääasiassa markkinoinnissa. Taipale painottaa, että Veikkausliigan tarkoituksen on edistää suomalaista pääsarjatasen jalkapalloa. Veikkausliiga antaa seuroille kuitenkin vapaat kädet toimia itsenäisesti, ja päätökset markkinoinnissa ja urheilullisessa toiminnassa ovat seuroilla itsellään, korostaa Taipale.

Taipale kertoo, että sponsorointi on muuttunut vuosien saatossa paljon. *”Se on kehittynyt siten, että enää ei puhuta sponsoroinnista. Nykysana on yhteistyökumppani. Ja se kertoo jo siitä suuntauksesta. Aikaisemmin se oli sitä, että kysyttiin lähettekö sponsori? Ja mitä sitten saatte, oli ehkä vähän laveampaa.”* Taipale kertoo, että nykyään vaatimukset yhteistyökumppanuudelle ovat tarkkaan määritettyjä ja niiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Taipale painottaa, että yhteistyökumppanit vaativat nykyisin yhteistyöpanostuksilleen selkeää vastinetta. Taipale korostaa, että vaatimuksien kasvuun ovat vaikuttaneet taloudellisesti haastavat ajat, yhteistyökumppaneiden valvutuneisuus ja sponsoroinnin kilpailukentän kiristyminen.

Taipaleen tavoin myös KuPS:n toimitusjohtaja Jarmo Heiskanen kertoi, että sponsoroinnin muutokset Veikkausliigassa ovat olleet viime vuosina hyvin merkittäviä. Heiskanen painottaa, että suurimmat muutokset ovat kohdistuneet lajin samaan näkyvyyteen. Muutokset ovat olleet lajin kannalta negatiivisia. Heiskanen painottaa, että näkyvyyden laskiessa myös lajin kiinnostavuus sponsoroitavana kohteena on laskenut. Heiskanen kertoo, että Veikkausliigan hallinnoiman televisiointisopimuksen päättymisellä on ollut suuria vaikutuksia. *”Näkyvyyden suhteen muutos on ollut vuodesta 2010 lähtien sellainen, että se on nyt kymmenyksen siitä.”*

Heiskanen painottaa, että lajin saamaan näkyvyyteen on vaikuttanut myös otteluiden vähälukuiset katsojamäärät. Katsojamääriin vaikuttaviksi tekijöiksi Heiskanen listaa ulkolajin tuomat haasteet, sekä lajin yleisen kiinnostuksen vähenemisen. *”Me ollaan kuitenkin ulkolaji, joten ulkoisilla tekijöillä on todella suuri merkitys. Jos vettä tulee ja on kylmä, niin ei niin kiinnostavaa vastustajaa löydy, että stadionia täyteen myytäis.”*

Heiskanen ja Taipale molemmat korostavat, että kilpailu sponsorointirahoista on erittäin kovaa. Heiskanen tiivistää muutokset seuraavasti: *”Tuntuu, että vuosi vuodelta kilpailutilanne sponsori-markkinoilla vaan kiristyy. Pyytäjiä tulee lisää. Pienemmätkin lajit on oppinut sponsoroinnin. Vaikka ne eivät isoja summia ole, niin ne keräävät joitain pieniä summia kausijulkaisuihin ja muihin. Sitten yrityksille tulee sellainen olo, että me olemme osamme tehneet, kun ne ovat sen satasen antaneet. Me taas oltais vailta vaikka esimerkiksi kymmentä tuhatta euroa. Silloin on helpompi sanoo se ei”* (Heiskanen 2014).

KuPS:n henkilöstön näkemys sponsoroinnin muutoksista on hyvin yhtenäinen. Suurimmat vaikutukset sponsorointirahojen pienentymiseen ovat olleet Veikkausliigan menettämät televisiointioikeudet, talouden epävarmuustekijät ja kilpailutilanteen yleinen kiristyminen. Lajin kiinnostavuutta pidetään myös yhtenä vaikuttavana tekijänä. *”Se mitä suomalainen jalkapallo tarviis olis arvokisamenestys ja että se laji vois hyvin.”* Painottaa Heiskanen.

KuPS:n henkilöstön kertomat näkemykset sponsoroinnin muutoksista saavat vielä suuremman merkityksen, kun niiden vaikutukset suhteutetaan seuran liiketoimintaan. Heiskanen kertoo, että tällä hetkellä seuran kokonaisansainnasta noin 75-80 % tulee yhteistyökumppanuuksista ja 20 % lipputuloista ja oheistuotemyynnistä. Pelaajakauppojen osuus vaihtelee saaduista tuloista 0-5 % välillä vuodesta riippuen. Heiskanen tiivistää yhteistyökumppanuuksien merkityksen seuraavasti: *”Se (yhteistyökumppanuuksista tuleva raha) on suhteettoman suuri osuus. Me ollaan liian riippuvaisia siitä yritysmaailmasta. Mieluummin oltais niinpäin, että ottelutapahtumat itsessään toisi valtaosan tuloista ja sitten sitä tuettaisiin sponsorituloin.”*

Heiskanen toteaa, että KuPS on ensisijaisesti urheiluseura, jonka tavoitteena on menestyä urheilullisesti. Heiskanen korostaa, että menestyminen urheilullisesti sekä taloudellisesti samaan aikaan on vaikea yhtälö. *”Me ei pärjätä taloudellisesti sen takia, koska me ollaan haluttu pärjätä urheilullisesti. Me vielä toistaiseksi ollaan kestäetty tappiot. Se ei tietenkään voi olla loputonta. Se, että me päästäis siihen positiiviseen oravanpyörään, niin meidän pitää menestyä.”* Heiskanen painottaa, että katsojamäärien, seuran saaman näkyvyyden ja yhteistyökumppaneiden kiinnostuksen välillä on selkeä yhteys. *”Se on tavallaan sellanen positiivinen oravanpyörä. Hyvät asiat (menestys) tuo lisää sponsoreita ja lisää katsojia. Pystytään sitä kautta satsaamaan lisää joukkueeseen ja sitä kautta pelin taso nousee. Se taas luo lisää katsojia ja lisää sponsoreita”.*

Kaikkien haasteltavien näkemykset hyvästä sponsorointiyhteistyöstä olivat hyvin samankaltaisia. Hyvän sponsorointiyhteistyön tunnusmerkkejä kaikkien haastateltujen mielestä olivat sponsoroitavan aktiivisuus, aloitteellisuus ja yhteistyön vuorovaikutteisuus. Hyvän sponsorointiyhteistyön kannalta

vastikkeellisuus nousi myös selkeästi yhdeksi teemaksi. Haastateltava H1 kertoi näkemyksensä seuraavasti: *”Aktiivisuus on ehkä se tärkein. Tärkeätä on, että ollaan minuun päin sieltä (sponsoroitavan taholta) yhteydessä ja että on sellanen fiilis, että näitä ihan oikeesti kiinnostaa millä tavalla tuodaan sitä meidän yritystä esille. Ei kiinnosta pelkästään vaan se raha mitä sieltä yritykseltä saadaan. Vaan enemmänkin se näkyvyys, että me saadaan se maksimaalinen näkyvyys sillä rahalla.”*

Haastateltava H1 painotti yhteistyön tuloksellisuutta. *”Sitten on totta kai myös se saatava hyöty. Jollain tavalla meidän pitää saada esille se, että minkä verran sieltä markkinoinnin kautta tulee uutta porukkaa meille. Se on ehkä yks tärkeimmistä, että sen markkinoinnin kautta saataisiin asiakkaat liikkeelle ja sisään liikkeisiin.”*

Haastateltava H2 kertoi hyvän sponsorointiyhteistyön perustuvan aloitteellisuuteen ja asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen. *”Hyvä yhteistyö tarkoittaa sitä, että meidän ei tarte lypsää mitä me saadaan vastineeks. Yhteistyökumppani miettii mitä me halutaan vastineeksi, kun me joku summa tähän laitetaan.”*

Haastateltavat H3 ja H4 painottivat hyvässä yhteistyökumppanuudessa molempien osapuolien hyötymistä. Haastateltava H3 painotti myös yrityksen arvojen välittymistä markkinoinnissa. *”Kyllähän siinä (hyvässä yhteistyökumppanuudessa) tietysti pitää olla semmonen molemminpuolinen markkinoinnillinen arvo. Meille on tietysti tärkeätä se näkyvyys siinä ja se imagollinen asia, että tuetaan jotai sellaista hyvää asiaa johon me uskotaan ja halutaan olla mukana sellasessa.”*

Haastateltava H4 koki hyvän yhteistyökumppanuuden perustuvaan aitoon sitoutumiseen. Haastateltava H4 avasi hyvää yhteistyökumppanuutta seuraavasti. *”Se on aitoa. Meillä on halu tehdä asioita semmosen seuran kanssa ja luoda niille mahdollisuuksia kuin mitä ne haluaa, kun he haluavat aidosti ostaa meiltä kaikki ja sparrata. Esimerkkinä KuPS on hienosti hoitanu asiat ja ne on kertonu mitä odottaa ja me ollaan vastattu huutoon.”*

KuPS:n näkemys onnistuneesta yhteistyökumppanuudesta pohjautui yhteistyöstä saatavaan molemminpuoliseen hyötyyn. Toinen asia, mitä Heiskanen ja Taipale painottivat hyvässä yhteistyössä, oli asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niihin räätälöidyn ratkaisun löytäminen. Heiskanen ja Taipale molemmat painottavat, että varsinainen kilpailuetu kuitenkin saavutetaan yhteistyökumppanin odotusten ylittämällä. *”Mehän luvataan asioita mitä me toteutetaan näkyvyyden, asiakashallinnan ja eri juttujen suhteen. Siitä syntyy asiakkaalle tietty mielikuva, että mitä se on. Suomalainen toimii niin, että jos asiat menee niin kuin on sovittu niin se on hiljaa, mutta jos sen odotukset pystyy ylittämään, niin silloin se on tyytyväinen ja ilmaiseekin sen. Silloin se haluaa yleensä myös jatkaa yhteistyötä.”* kertoo, Heiskanen.

Haastateltujen yritysten edustajien kanssa keskustelimme myös yritysten nykyisistä sponsorointistrategioista ja siitä, kuinka ne ovat vuosien saatossa muuttuneet. Haastateltava H1 toteaa: *”Jos nyt ajattelee sitä sponsorointistrategiaa, ja miten minä lähdän markkinointiin mukaan niin ajattelen totta kai sitä, että se sopii meidän alalle.”* Haastateltava H1 painottaa, että tehtävän sponsoroinnin on

oltava erittäin vahvasti linkitettyä omaan liiketoimintaan. Sponsoroinnin kautta halutaan näkyä, mutta ennen kaikkea olla edustamassa yrityksen keskeisiä arvoja. Kaikkein ei lähdetä mukaan. *”Aika moni kuitenkin tuntee meidän logon, niin vähän kuitenkin pitää ajatella mihin sitä laitetaan mukaan. Vaikka toisto on tärkeää markkinoinnissa, niin ei sen pidä kuitenkaan joka paikassa olla”* (Haastateltava H1.) Haastateltava H1 painottaa sponsoroinnissa alueen paikallistuntemusta, sillä urheilu ja kulttuuri ovat eri tavoin arvostuksessa paikasta riippuen. Sponsorointistrategian muutoksesta haastateltava H1 kertoo, että nykyiset sponsoroitavat kohteet ovat valikoituneet yrityksen ja erehdyksen kautta. Haastateltava H1 täsmentää sponsoroinnin muutoksia: *”Ehkä enemmän ja enemmän, varsinkin tässä taloustilanteessa pyritään tekemään niin sanottua vaihtokauppaa, missä ei raha liiku.”*

Haastateltava H2 kertoi suurempien sponsorointisopimuksien olevan valtakunnallisesti päätettyjä kohteita, joiden kautta halutaan viestiä yrityksen arvoja koko ryhmän laajuisesti. Paikallisen sponsoroinnin lähtökohtia haastateltava H2 avaa seuraavasti: *”Me ollaan maakunnallinen toimija ja KuPS on maakunnallinen jalkapalloilun lippulaiva Itä-Suomessa. Tätä taustaa vasten se vastaa tätä meidän kuvaa itsestämme.”* Edellisen tavoin haastateltava H2 korostaa paikallisuuden merkitystä sponsoroinnissa. *”Me pidetään tärkeänä, että täällä on vilkkaat elämisen edellytykset, eli yrityksenä me halutaan, kun me ollaan osuuskunnallinen toimija ja jäsenet omistaa tän, niin me halutaan myös sitten niin kuin rikastaa ihmisten elämää. Paitsi taloudellisesti, myös henkisesti. Tää rikastaminen tarkoittaa esimerkkinä sitä, että täällä on korkeatasoista jalkapalloa ja korkeatasoista musiikkia.”*

Haastateltava H3 kertoo myös, että paikallisuus on yksi merkittävimmistä sponsoroinnin strategisista päätöksistä. Haastateltava H3 kertoi, että sponsorointipäätöksille ei ole mitattua tai tutkittua pohjaa. Valinnat sponsoroitavista kohteista on tehty aina tapauskohtaisesti harkiten. Paikallisilla toimipisteillä on haastateltava H3:n mukaan suuri rooli kohteiden valinnassa. Esitettyjen sponsorointikohteiden tarkistus tehdään ensin konsernin tasolla, jonka jälkeen sopimus voidaan solmia paikallisesti. Sponsorointistrategian muutoksista haastateltava H3 kertoi, että yrityksen sponsorointi keskittyy aina kerrollaan muutamaan suurempaan kohteeseen. Haastateltava H3 painottaa, että sponsoroinnissa laatu korvaa määrän.

Haastateltava H4 kertoo sponsorointistrategian ytimeksi saman, kuin muutkin haastateltavat. *”Sponsorointi on aina paikallista, missä ollaan mukana.”* Sponsorointistrategiaa haastateltava H4 avaa seuraavasti: *”me on aina lähdetty siitä, että silloin se on yhteistyötä kun meiltä ostetaan. Silloin voidaan ostojen suhteen myös sponsoroida. Se lähtee siitä, että puhdasta sponsorointirahaa ei jaeta vaan se on tavallaan vastinetta ostoista. Silloin se menee oikein.”* Haastateltava H4 korostaa, että sponsorointipäätökset ja sopimukset tehdään itse. *”Riski on täysin meillä. SM-tason urheilussa ketju saattaa nähdä potentiaalia ja olla pienellä summalla mukana. Esimerkiksi KuPS:n kohdalla ketju näkee, että ne saavat tv-aikaa ja muuta, niin ne on sitten pienillä summilla auttamassa meitä sopimusjutuissa.”* Haastateltava H4 painottaa, että vuosien saatossa sponsoroinnista on opittu paljon. Nykyisin yhteistyösopimuksiin laaditaan selkeästi, mitä sopimus sisältää ja mitkä ovat kummankin osapuolen velvoitteet, jolloin väärinkäsityksiä sopimuksen noudattamisesta ei pääse syntyämään.

KuPS:n henkilöstön kanssa keskustelimme myös siitä, kuinka seura erottuu edukseen sponsorointimarkkinoilla. KuPS:n toimitusjohtaja Jarmo Heiskanen painottaa kahta asiaa, joilla KuPS erottuu sponsorointimarkkinoilla. Ensimmäiseksi tekijäksi Heiskanen toteaa perinteisen brändin, johon voidaan luottaa. Toiseksi tekijäksi Heiskanen ja Taipale mainitsevat KuPS:n suuren organisaation, jonka ostovoima on merkittävä.

## 6.2 Yhteistyökumppanuus

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää millaisia tavoitteita yhteistyölle on asetettu ennakkoon. Yhteistyökumppanuuden tavoitteita käsiteltiin sponsorien näkökulmasta välillisten ja välittömien tavoitteiden kautta. Yhteistyölle asetettujen tavoitteiden mittaamista käsiteltiin yhtenä aiheena.

Kaikki tutkimuskohderyhmän haastateltavat kertoivat asettaneensa yhteistyölle tavoitteita ennakkoon. Kaikki haastatellut kertoivat, että yhteistyöstä haluttiin yritykselle näkyvyyttä. Näkyvyyden lisäksi muita yhteistyölle asetettuja tavoitteita olivat yrityskuvan vahvistaminen, suora myynnin lisääminen ja verkostoituminen. Haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että kokemus yhteistyön kehittymisestä oli jopa numeraalisia tavoitteita tärkeämpää. Kaikki haastatellut kokivat saatujen tuloksien mittaamisen erittäin vaikeaksi. Yhteistyölle asetetut välittömät tavoitteet miellettiin haastateltujen keskuudessa rahalliseksi hyödyksi. Vain yksi haastatelluista kertoi, että oli asettanut yhteistyölle selkeästi mitattavat numeraaliset tavoitteet.

Haastateltava H1 tiivisti yhteistyölle ennakkoon asetettuja tavoitteita seuraavasti: *”ei oikeastaan laitetta numeraalista tavoitetta. Enemmän tavoite on siinä, että kehitetään sitä juttua. Tavoite on se että joka vuosi pitäisi tulla joku uusi aspekti siihen, että ihmiset huomaa että taas on tullu tähän (markkinointiin) uusi juttu.”* Haastateltava H1 korosti yhteistyössä sponsorin aktiivisuuden merkitystä. *”Thmettelen yrityksiä, jotka lähtee sillä tavalla vaan mukaan, että tuossa on neljä tonnia ja pistä logo seinään. Koska sillä neljällä tonnilla saa todella paljon aikaan, jos oot itse vaan aktiivinen ja keskustelet sen sponsoroitavan kanssa. Se on aika pitkälle itsestä kiinni. Joko firmoilla on paljon löysää rahaa tai sitten niitä ei vaan kiinnosta”* (Haastateltava H1.)

Haastateltava H2 kertoi, että yrityksellä on tavoite näkyä maakunnallisena toimijana ja välittää sitä kautta kuvaa itsestään. Haastateltava H2 näki yhteistyön tavoitteet ja niiden mittaamisen seuraavasti: *”me haetaan sponsoroinnilla uusia asiakkaita ja halutaan vahvistaa nykyisten asiakkaiden asiakassuhdetta. Sekä henkisesti syventää asiakassuhdetta, että myös taloudellisesti laajentaa. Nämä on ne meidän tavoitteet. Mittaaminen on vähän vaikeata. Se on niin kuin sanotaan: ”puolet markkinoinnista menee hukkaan, mutta kumpi puoli?”*

Haastateltava H3 ei osannut nimetä erikseen yhteistyölle asetettuja välittömiä tavoitteita. Välillisiksi tavoitteiksi haastateltu kertoi yrityksen näkyvyyden lisäämisen. Haastateltava H3 kertoi, että hän ei odottanutkaan yhteistyön lisäävän myyntiä välittömästi. Haastateltava H4 kertoi, että välilliset tavoitteet yhteistyökumppanuudesta liittyivät alueellisen jalkapalloilun tukemiseen. Haastateltava H4 korosti yhteistyökumppanuuden kautta tulevien potentiaalisten asiakkaiden merkitystä. Haastateltava



H4 kertoi, että sponsoroinnista saatua tuloksia pystytään mittamaan suoraan asiakaskantajärjestelmän kautta. Haastateltava H4 kertoi myös, että järjestelmän kautta saadut tulokset ovat tärkeä tuki päätöksenteolle sopimuksia uusittaessa.

KuPS:n henkilöstön kanssa keskustelimme myös siitä, kuinka seura erottuu edukseen sponsorointimarkkinnoilla ja mitkä ovat yhteistyökumppaneiden pääasialliset motiivit yhteistyössä KuPS:n kanssa. Heiskanen (2014) vastaa kysymykseen kertomalla, että KuPS:lla on neljä erilaista asiakassegmenttiä. Jokaisella segmentillä on omat tavoitteensa yhteistyössä. Ensimmäiseksi kohderyhmäksi Heiskanen listaa yritykset, jotka hakevat sponsoroinnista puhtaasti näkyvyyttä. Toinen kohderyhmä tavoittelee sponsoroinnista suoraa myynnin kasvua. Toiselle kohderyhmälle on Heiskasen mukaan ominaista, että uusien asiakasmäärien ja kontaktien määrää seurataan tarkasti. Kolmas kohderyhmä on puhtaasti jalkapalloa tukevat ryhmät, joilla ei ole sponsoroinnin taustalla minkäänlaisia taloudellisia intressejä. *”He lähtee yleensä mukaan tukemaan hyvää toimintaa.”* Kolmannelle kohderyhmälle on Heiskasen mukaan tyypillistä myös jokin side jalkapalloon oman harrastuneisuuden tai lajin kannattamisen kautta. Neljäs kohderyhmä on sponsoroimassa KuPS:aa sponsoroinnin tuoman yhteistyökumppaniverkoston takia. Neljännen kohderyhmän motiivit perustuvat sponsoroinnin tuomaan mahdollisuuteen verkostoitua muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Kuopion Palloseuran lähtökohta tehtäessä yhteistyösopimuksia on se, että sopimuksesta tulee asiakkaan tarpeiden mukainen. Sopimukset räätälöidään aina asiakaskohtaisesti tarpeiden mukaisesti. KuPS:n tarjoamat palvelut ovat aina yksilöitävissä. Uusia kampanjoita ja palvelumuotoja kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Kaikki haastatellut yritykset olivat tyytyväisiä heidän yhteistyönsä muotoon. Tutkimusjoukon mukaan yhteistyösopimukset on räätälöity vastaamaan heidän tarpeitaan. Haastatellut arvostivat yhteistyösopimuksen joustavuutta. Haastateltava H1 puhui sopimuksen yksilöinnistä seuraavasti: *”Se on ollut koko yhteistyön pääasiallinen pohja”*.

Yhtenä pääasiallisena motiivina yhteistyökumppanit mainitsevat KuPS:n laajan organisaation. Edustusjoukkue ja junioritoiminta liikuttavat tuhansia Pohjoissavolaisia. Tämä tekee Kuopion Palloseurasta yhden Pohjois-Savon suurimmista urheiluseuroista. KuPS:n suuren organisaation tarjoamat mahdollisuudet on merkittävä motiivi yhteistyökumppanuudelle. KuPS on aktiivinen kumppani, joka pyrkii koko ajan kehittämään yhteistyökumppanuuksia. KuPS:n aktiivisuus ja yhteistyökumppaneista välittäminen nousi esille vahvasti haastatteluissa.

Yhteistyökumppanit tavoittelevat brändin vahvistamista, markkinoinnillisia arvoja sekä hyviä verkostoitumismahdollisuuksia. Kaikki haastatellut tavoittelivat yrityskuvan vahvistamista. Useissa haastatteluissa nousi esille viiteryhämämarkkinointi, jolla tavoitellaan tiettyä kohderyhmää. Taloudellinen näkökulma ja suora myynnin edistäminen oli kaikille yhteistyökumppaneille pääasiallinen motiivi päätöksen taustalla.

Henkilökohtaisilla suhteilla on merkittävä rooli solmittaessa yhteistyösopimuksia. Kiinnostus urheiluun ja jalkapalloon nousevat esiin useassa yhteistyökumppanuudessa. KuPS:n toimitusjohtaja Jarmo Heiskanen mainitsi haastattelussa, että henkilökohtaisilla suhteilla ja verkostolla on hyvin suuri merkitys uusien yhteistyökumppanuuksien kannalta.

### 6.3 Asiakkuuden arvontuotanto

Tutkimushaastatteluilla teimme katsauksen KuPS:n ja yhteistyökumppaneiden arvontuotantoprosesseihin. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat tuottavat lisäarvoa yhteistyökumppanuudessa.

Yhteistyökumppanit kokivat, että suurimmat edut arvontuotannossa olivat KuPS:n kyky räätälöidä yhteistyösopimusta ja toimia aktiivisena kumppanina. Kaikki haastatellut kokivat, että sopivan yhteistyömuodon löytäminen KuPS:n kanssa oli helppoa. Yhteistyömuodoille on asetettu tietyt raamit, joiden sisällä yhteistyötä kehitetään. Haastateltujen yritysten yhteistyömuodot olivat keskittyneet markkinoinnilliseen ja taloudelliseen näkökulmaan.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että he hakevat markkinoinnillista hyötyä yhteistyön kautta. Nämä markkinoinnin työkalut tuottavat lisäarvoa asiakkaan vaatimalla tavalla. Jokaisen yrityksen kohdalla markkinointi- ja yrityskuvatavoitteet ovat räätälöity asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Markkinointitoimenpiteet painottuivat viiteryhmämarkkinointiin ja sidosryhmämarkkinointiin. Haastateltava H1 keskittyi markkinoinnissa vahvasti markkinointiin, joka kohdistui sidosryhmille. Haastateltavat H2 ja H4 tavoittelivat laajaa joukkoa viiteryhmämarkkinoinnilla. Haastateltava H4 puhui KuPS:n viiteryhmästä seuraavasti: ”KuPS on niinku iso tekijä, paljon isompi kuin KalPa”.

Haastateltavien H1, H2 ja H4 pääasiallinen arvontuotanto keskittyy taloudelliseen näkökulmaan. Haastateltava H4 kertoo, että sponsorointiyhteistyöllä on saatu aikaan selkeää myynnin kasvua, vaikka taloudellinen lama painaa kaupallista alaa. *”Kyllä suurimmat edut on tietysti se, että aidosti kauppa on käynyt. Ja sitä kautta mennään kaupan-alalla todella laman kourissa joten sponsorointi on yksi tukipylväs.”* (Haastateltava H4) Kaikki haastatellut mainitsivat KuPS:n ja sen junioritoiminnan muodostavan todella laajan ja ostovoimaisen joukon.

Kaikki haastateltavat mainitsivat toistuvasti, että KuPS:n henkilöstö on aidosti kiinnostunut asiakkaista ja heidän tarpeista. Haastateltava H3 haastateltava kertoi yhteistyökumppanuudesta seuraavasti: *”yhteistyökumppanuudessa ollaan päästy samalle aaltopituudelle ja sävel toimintaan on löytynyt.”* Haastateltavat H1, H3 ja H4 kokivat yhteistyökumppanuuden alkuvaiheen hieman haasteelliseksi. Haastateltava H4 kiteyttää asian seuraavasti: *”Alkuun ihmiset vähän hioo ja löytää ne kenen kanssa pitää oikeesti olla ja soittaa, jos on joku tiukka juttu ja näin.”* Haastateltava H3 kertoi asiakkuuden alkuvaiheesta seuraavasti: *”aluksi ei varmaan kumpikaan tiedetty, että mikä on se oikee muoto yhteistyölle.”* (Haastateltava H3) Kaikki haastatellut yritykset kertoivat, että KuPS:n toiminta on aloitteellista. Haastateltava H1 kertoi aloitteellisuudesta seuraavasti: *”KuPS on hyvä siinä mielessä, että joka vuosi ollaan vähän, että emmä oikein tiedä yhteistyön jatkosta, mutta aina ne keksii jotain uut-*

*ta porkkanaa sinne, niin oon ollu kyllä tosi tyytyväinen siihen KuPS:n sponsorointihommaan".* Kaikki haastatellut yritykset mainitsivat, että KuPS:n henkilöstö on aidosti kiinnostunut luomaan yhteistyökumppanuutta.

Asiakkuuden arvontuotantoprosessin näkökulmasta keskustelimme KuPS:n kanssa siitä, millä tavoin KuPS tuottaa arvoa yhteistyökumppanuuksissaan. KuPS:n toimintamallina on, että niin isoille kuin pienille kumppaneille asiakkuuden hoitomalli on sama. Asiakkuustasojen välillä eroja on pääasiassa näkyvyydessä. *"Me ei tarjota parempia arvoja pääyhteistyökumppanille kuin pienemmille. Mulle jokainen asiakas on yhtä tärkeä. Jokainen yhteistyökumppanuus lähtee siitä, että mitä meillä ois sulle tarjota"* (Taipale 2014). KuPS:n korostaa asiakkuuksien hoidossa ja asiakkuuden arvontuotannossa asiakkuuden elinkaaren aikana tehtäviä toimenpiteitä. KuPS:n toimintamalli asiakassuhteen alussa pohjautuu asiakkaan tarpeiden syvälliseen tunnistamiseen. Heiskanen korostaa, että uusien asiakkaiden kanssa on erittäin tärkeää tuntea asiakkaan liiketoiminta ja perehtyä yrityksen arvoihin, asenteisiin ja tavoitteisiin. *"Tärkeintä on että pystyttäs puhumaan asiakkaan kanssa sitä samaa kieltä ja sitä kautta nostamaan mielenkiintoa"* (Heiskanen 2014).

Asiakkuuden alku, - ja hankintavaiheessa Heiskanen korostaa, että asiakkaan sitouttaminen tapahtuu aktiivisesti toimimalla ja asiakasta kuuntelemalla. *"Meillä on aina jonkin idea mitä me lähdetään tarjoamaan, mutta totta kai me kuunnellaan ensin asiakasta."* KuPS:n tarjoomaan vaikuttaa olennaisesti millä panostuksella yritys on kiinnostunut lähtemään mukaan toimintaan. Heiskanen korostaa, että uusien yhteistyökumppaneiden hankkimisessa ja vanhojen sopimuksien uusinnassa on paljon yhteistä. Molemmissa laadukas myyntityö ratkaisee. Tärkeintä on kuitenkin pysyä kärsivällisenä. *"Jos yritys ei sillä kertaa lähde mukaan niin kyllä me joka kerta loppuun kysytään, että pahastuttko jos palataan taas ensi vuodelle asiaan? Yleensä ne sanoo, että ei missään nimessä. Siitä jää kuitenkin sellanen positiivinen loppu. Sitten on seuraavana vuonna jo pohjaa lähtee taas kontaktoimaan."*

Asiakkuuksien vakiinnuttamisessa KuPS painottaa asiakaslupauksen täyttymistä. Taipale korostaa, että jokaisen asiakkaan tarpeet ovat yksilölliset. Taipale täsmentää, että yhteistyön alussa sovitut puitteet on tärkeä tehdä selkeiksi molemmille osapuolille. Yhteistyön alussa asetettujen tavoitteiden toteuttaminen on tärkeää heti alusta alkaen. *"Erityisen tärkeäähän tässä on se, että vastataan siihen huutoon mitä on luvattu. Tämäkin riippuu täysin siitä millainen yhteistyökumppanuus on kyseessä"* (Taipale 2014).

Asiakkuuden elinkaarella yhteistyön kehittäminen on Taipaleen mukaan tärkein vaihe. KuPS pelaa Veikkausliigaotteluita noin kuutena kuukautena vuodessa. Taipale painottaa, että yhteistyön jatkuvuudelle tärkeintä on kuitenkin yhteistyökumppanin kanssa käytävä dialogi ympäri vuoden. *"Sano-taan, että sitä yhteistyötä pitää huoltaa. Mä nään siinä kaikista tärkeimmäksi sen vuoropuhelun. Täähän menee jaksoissa. On kausi jolloin pelataan ja sitten on harjoituskausi jolloin ollaan vähemmän näkyvissä. Silti sen koko 365 päivän aikana, niin sitä vuoropuhelua pitää käydä."* Taipale painottaa, että hyvin sujunut yhteistyö ei kuitenkaan tarkoita aina tyytyväistä asiakasta. Yhteistyökumppanit haluavat, että toimintaa kehitetään jatkuvasti. Näkyvyyteen halutaan muutoksia tai verkostoitumismahdollisuuksia halutaan lisää. Taipale kertoo, että kaikkiin toiveisiin pyritään vastaa-

maan ja että vastuu onnistumisesta on pääosin KuPS:n harteilla. Heiskanen myötäilee Taipaleen näkemyksiä asiakkuuksien kehittämisestä. Heiskanen listaa, että tärkeimpiä elementtejä asiakkuuden hoidossa ovat yhteydenpito asiakkaisiin ja aktiivinen raportointi.

Yhteistyön päättymisen kohdalla KuPS:n toimintamalli asiakkuuksien hoidossa on hyvin samankaltainen, kuin muissakin elinkaaren vaiheissa. Yleisimmät syyt yhteistyön päättymiseen KuPS:n kanssa ovat liittyneet yrityksen kulujen karsintaan, jolloin markkinoinnista on ollut helpoin tehdä säästöjä. Taipale painottaa, että sponsoroinnin yleinen kilpailutilanne on vaikuttanut yhteistyökumppaneiden poistumaan. Muut urheilulajit, sekä kulttuuri ovat houkuttaneet yrityksiä keskittämään sponsorointirahojaan pois KuPS kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Taipale kertoo, että yhteistyö päättyy kuitenkin aina yhteisymmärryksessä. *”Vuoropuhelua jatketaan vaikka yhteistyötä ei tehtäisikään. Tässä pitää olla valtimolla, että milloin asiakas olisi taas valmis yhteistyöhön. Yhtään ovea ei suljeta.”*

KuPS:n henkilöstö tiedostaa, että nykyisissä yhteistyökumppanuuksissa on myös haasteensa. Heiskanen (2014) kertoo, että rajalliset resurssit tuovat ongelmia suuren yhteistyökumppanuusverkoston hoitoon. *”Jos ei ois kun viisitoista isoa sponsoria niin totta kai niitä pystyttäis ihan eri tavalla palvelemaan kuin kahtasataa pientä”*. Heiskanen painottaa, että nykytilanne johtuu puhtaasti toimintaympäristön asettamista pakotteista. Katsojamäärien ja lajin yleisen kiinnostuksen ollessa vähäistä on seuran ansainta luotava yhteistyökumppanuuksien kautta. *”Se ois tietenkin lähtökohtana, että me kiinnostettaisiin niin isoa osaa väestöstä, että ne katsojat ja ottelutapahtuma toisi sen rahan. Niinhän se on tuolla isossa maailmassa. Siellä hankitaan lähes kaikki tulot ottelutapahtumien myynnillä, lippujen myynnillä ja oheistuotemyynnillä. Saattaa olla, että Bundesliigan (Saksan jalkapalloilun pääsarja) huippuseuralla on vähemmän sponsoreita kuin meillä.”* Heiskanen tiivistää, että ansaintamallia olisi uudistettava ja ottelutapahtumista sekä oheismyyneistä saavia tuloja olisi lisättävä. *”Sellainen tilanne (jossa yhteistyökumppanuuksien määrä olisi pienempi) auttais meitä palvelemaan sponsoreita paremmin. Nyt me joudutaan haalimaan pienistä puroista paljon. Kun on määrällisesti paljon sponsoreita, niin se hallinta on vaikeampaa. Ne vie aikaa enemmän ja ne on vaikeampi pitää tyytyväisenä.”*

Haasteellisista ajoista huolimatta Heiskasen (2014) visio KuPS:n tulevaisuudelle on selkeä. Heiskasen visiossa tiivistyvät KuPS:n toiminnan kannalta kaikki olennaiset tekijät. Joukkueen kannattajat, yhteistyökumppanit sekä KuPS:n taloudellinen menestys. *”Me halutaan olla mielenkiintoinen ja haluttava kumppani tämän alueen yrityksille ja miksei valtakunnallisestikin. Me halutaan kasvattaa meidän katsojamääriä ja parantaa olosuhteita täällä myös katsoa jalkapalloa. Me halutaan pelata voittavaa jalkapalloa ja kasvattaa pelaajia myös ulkomaille.”*

## 7 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kuinka KuPS tuottaa lisäarvoa nykyisiin asiakkuuksiinsa. Tutkimus selvitti KuPS:n asiakkuusajattelua ja sen toteutumista yhteistyökumppanuuksissa. Tässä luvussa käymme läpi tutkimuksen tuloksia ja teemme johtopäätöksiä tutkimustulosten perusteella.

Tulosten perusteella Kuopion Palloseuran yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä asiakkuuden arvontuotantoon. Kaikki yhteistyökumppanit mainitsivat haastatteluissa, että yksilöity sopimus tuottaa erityisesti lisäarvoa. Yritykset ovat kuitenkin useimmiten passiivisia yhteistyön kehittämisen suhteen, jolloin vastuu yhteistyön kehittämisestä jää pääosin KuPS:n vastuulle. Kaikki yhteistyökumppanit ymmärsivät selkeästi hyvän sponsorointiyhteistyön edellytykset, joka on hyvä lähtökohta asiakassuhteen rakentamiselle.

Sponsoroinnin muutokset nousivat selkeästi esille tutkimuksen tuloksista. Sponsoroinnin muutokset koetaan yhteistyökumppaneiden keskuudessa osittain haasteellisina. Yhteistyökumppanit ovat selkeästi sisäistäneet sponsoroinnin vastikkeellisuuden merkityksen omassa liiketoiminnassaan. Myös KuPS:n henkilöstö ymmärtää hyvin nykyisen sponsoroinnin määritelmän, joten lähtökohdat asiakkuusajattelun mukaiselle toiminnalle ovat hyvät.

Sponsorointia hyödynnetään yrityksen näkyvyyden ja tunnettavuuden parantamiseksi, mutta osa yrityksistä hakee myös sponsoroinnista suoraa myynnin kasvua. Yhteistyökumppanit ovat entistä vaativampia ja haluavat selkeästi mitattavia tuloksia sekä hyötyä tehdystä sponsoroinnista. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että yhteistyökumppanit eivät ole valmiita olemaan riittävän aktiivisia yhteistyön kehittämiseksi. Suurin osa yhteistyökumppaneista tiedostaa ongelman, mutta vaadittavat toimenpiteet jäävät pohdinnan asteelle. Yhteistyökumppaneiden aktivoimiseksi KuPS:n tulisi harkita avoimen palautekulttuurin luomista. Avoimella palautekulttuurilla pystytään havaitsemaan mahdolliset ongelmat jo varhaisessa vaiheessa ja muuttamaan tarvittaessa yhteistyön arvontuotantoprosessia.

Tuloksista voidaan nähdä, että suurimmat haasteet yhteistyökumppanuudessa ovat yhteistyöstä saatujen tuloksien mittaamisessa. Yhteistyökumppanit ovat pääosin kyvyttömiä mittaamaan saavutettuja tuloksia. Tavoitteiden saavuttamisen suurin ongelma on se, että yhteistyökumppanit eivät aseta ennakoon mitattavia tavoitteita sponsoroinnille. Yhteistyökumppanit kertoivat asettaneensa yhteistyölle tavoitteita, mutta niiden mittaamisesta yhteistyökumppaneilla ei ole käsitystä. Tutkimustulosten mukaan KuPS ei aseta yhteistyölle selkeitä tavoitteita. Muutoksen aikaansaamiseksi yhteistyökumppaneiden ja KuPS:n tulisi asettaa yhteistyölle ennakoon mitattavat tavoitteet. Asetetut tavoitteet tulee asettaa siten, että niitä voidaan mitata selkeillä mittareilla, joista voidaan osoittaa asiakkaille arvontuotanto. Asetettujen tavoitteiden toteutumista tulisi seurata aktiivisesti sekä saatuja tuloksia tarkastella rakentavan palautteen kautta. Mitatut tulokset osoittavat yhteistyön onnistumisen selkeällä tavalla. Tämän pohjalta yhteistyökumppanuuden jatkosopimuksien neuvottelut ovat huomattavasti helpompia ja yhteistyökumppanit panostavat yhteistyöhön todennäköisesti aikaisempaa enemmän. Kun tuotettu arvo asiakkuuksiin pystytään todentamaan tarkasti, niin tietoa voidaan

käyttää myös KuPS:n hyväksi. Esimerkiksi KuPS voi halutessaan viestiä yhteistyökumppaneidensa kautta saavutettuja arvotekijöitä, joka lisää kiinnostusta potentiaalisissa yhteistyökumppaneissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella sponsoroinnin muutokset ovat olleet KuPS:n kannalta vaikeita. KuPS:n yhteistyökumppanit hakevat sponsorointiyhteistyöstä pääasiallisesti näkyvyyttä, verkostoitumista ja suoraa myynnin kasvua. KuPS on tulosten perusteella pystynyt auttamaan yrityksiä saavuttamaan näitä tavoitteita. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että näkyvyys on yhteistyökumppaneille yksi suurimmista motiiveista. Näkyvyyden kannalta Veikkausliigan menettämä televisiointisopimus tuo vaikeuksia lisäarvon tuottamiseen KuPS:n yhteistyökumppaneille. Näkyvyyden säilyttämiseksi lanseerattu KuPS-TV on tuonut seuran kannattajille mahdollisuuden seurata KuPS:n otteita televisiointisopimuksen loppumisesta huolimatta. KuPS:n kannalta KuPS-TV tuo myös hyvän mahdollisuuden näkyvyyden luomiseen. Itse tuotettujen lähetysten kautta KuPS pystyy täysin hallinnoimaan lähetysten sisällöntuotantoa, jolloin sillä on myös mahdollisuus luoda entistä kohdennetumpaa näkyvyyttä yhteistyökumppaneilleen. KuPS-TV:n lähetysiin KuPS voisi myydä erikseen mainosaikaa, tai sisällyttää KuPS-TV sisällön osaksi yhteistyökumppanuuden ”näkyvyyspakettiaan”. Kohdennetun näkyvyyden kautta lisäarvon tuottaminen yhteistyökumppaneille olisi helpompaa, mutta samaan aikaan sillä olisi positiivisia vaikutuksia koko KuPS:n tuotteelle. Näkyvyyden varmistamiseksi KuPS:n olisi myös tarkkaan harkittava halutaanko KuPS-TV pitää maksullisena katsojille vai siirretäänkö ansainnan hankkiminen mainosajan myyntiin. Kokonaisvaikutukset näkyvyyden, fanien tyytyväisyyden ja ansainnan kannalta saattaisivat olla positiivisia.

Toinen merkittävä muutos KuPS:n toimintaympäristössä liittyy sponsoroinnin kilpailutilanteen kiristymiseen. Kilpailutilanteen kiristyminen on näkynyt siten, että samoja yhteistyökumppaneita tavoittelevat urheilun lisäksi esimerkiksi kulttuuri ja erilaiset tapahtumat. Kilpailutilanteen kiristyessä KuPS:n asiakkuuksien hallinta on merkittävässä asemassa. Asiakkuusajattelun toimintamalleilla KuPS pystyy toteuttamaan menestyksestä yhteistyötä yritysten kanssa. Tutkitusti uusien asiakkuuksien hankkiminen on kalliimpaa ja hitaampaa kuin nykyisten säilyttäminen. Näin ollen KuPS:n tulisi asiakkuusajatteluun nojaten pyrkiä vahvistamaan nykyisiä asiakkuuksiaan ja luomaan asiakassuhteita pitkäkestoisia ja lujia. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että KuPS pyrkii panostamaan asiakkuuksiansa kehittämiseen ja ylläpitoon. Asiakkuuden elinkaaren näkökulmasta KuPS:n tulisi tarkastella millä tavoin suuria asiakasmääriä voitaisiin kehittää yhtenäisesti. Tällä hetkellä asiakkuuksien kehittäminen on erittäin aktiivista, mutta se perustuu KuPS:n omaan reagointikykyyn. Sen sijaan, että KuPS pyrkisi ”elvyttämään” hiipuvia asiakkuuksia, sen tulisi panostaa asiakkuuksien järjestelmälliseen kehittämiseen kaikissa elinkaaren vaiheissa. Tässäkin mielessä KuPS:n aktiivisella palautekulttuurilla olisi kysyntää. Järjestelmällisen palautekulttuurin kautta KuPS voisi saada neuvoja toimintansa kehittämiseen kaikissa muodoissa. Palautekulttuurin jalkauttaminen voisi tapahtua suoralla palautteen pyynnöllä, mutta myös nimetöntä palautejärjestelmää tulisi harkinta tämän rinnalle. Nimetömän palautekulttuurin kautta viestinnässä KuPS olisi mahdollista saada entistä suurempaa, sekä avoimempaa palautetta.

Kuten aikaisemmin todettu, KuPS:n yhteistyökumppanit kokevat saavansa yhteistyöstä tavoittelemaansa arvoa. Markkinoinnin näkökulmasta KuPS pystyy tarjoamaan kattavan verkoston, johon voi-

daan kohdentaa viiteryhmämarkkinointia. Viiteryhmämarkkinoinnilla yritykset tavoittelevat jalkapallon harrastajia, perheitä, paikallisia ihmisiä ja KuPS:n kannattajia. Viiteryhmämarkkinoinnin pääasiallinen tarkoitus on vahvistaa nykyisiä asiakkuuksia ja luoda uusia asiakassuhteita. Toinen tekijä, joka tuottaa yhteistyökumppaneille arvoa on KuPS:n laaja verkosto, jonka ostovoima on suuri. Verkoston laaja ostovoima tarjoaa hyvän mahdollisuuden tavoitella taloudellista hyötyä yhteistyökumppanuudesta.

Arvontuotannon pääelementtejä KuPS:n näkökulmasta ovat räätälöity palvelu asiakaskohtaisesti, ymmärrys asiakkaan tarpeista ja liiketoiminnasta sekä aito kiinnostus yhteistyön kehittämisessä. Kaikki yhteistyökumppanit mainitsevat haastatteluissa yksilöidyn sopimuksen tärkeäksi tekijäksi. KuPS:n selkein kilpailuetu syntyy tällä hetkellä asiakkuuksien erittäin laajamittaisesta räätälöinnistä. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että KuPS:n tarjoamaa kokonaisuutta räätälöidään hyvin paljon riippumatta asiakkuustasosta. KuPS:n selkein kilpailuetu syntyy tällä hetkellä asiakkuuksien erittäin laajamittaisesta räätälöinnistä. Asiakkuuden arvontuotannon näkökulmasta KuPS:lla on tässä suuri haaste.

Asiakkuuden ehdoilla luodut kampanjat, tapahtumat ja räätälöidyt mainokset ovat KuPS:n kannalta erittäin työllistäviä. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että KuPS:n asiakkuuksien hoidosta vastaa tällä hetkellä pääasiallisesti kaksi henkilöä. Kun nämä käytettävissä olevat resurssit suhteutetaan KuPS:n suureen yhteistyökumppaneiden määrään, on selvää, että kaikkia asiakkuuksia ei voida hoitaa toivottulla tavalla. Haastatellut yritykset edustivat KuPS:n yhteistyökumppanuuksissa eri asiakassegmenttejä, joissa yhteistyösopimuksien rahallisissa arvoissa oli suuria eroja. KuPS:n asiakaslähtöinen toiminta tuottaa suuresti lisäarvoa yhteistyökumppaneille, mutta samaan aikaan se rasittaa KuPS:n rajallisia resursseja. KuPS:n asiakkuusajattelun paremman jalkauttamisen saavuttamiseksi seuran tulisi harkita joitain muutoksia asiakkuuksiensa hoitamisessa.

Näkemyksenämme on, että asiakkuusajattelun saavuttamiseksi KuPS voisi selkeyttää tarjoamaansa yhteistyökumppaneilleen. KuPS:n tarjoaman yhteistyökumppanuuden tuotteistaminen selkeyttäisi asiakkaiden kokemusta siitä, millaista arvoa he voivat saavuttaa omalla panostuksellaan. Tuotteistaminen voisi helpottaa myös KuPS:n toimintaa ja lisätä mahdollisuuksia lisämyyntiin asiakkuuksissa. Tuotteistamisen tarkoituksena ei olisi poistaa KuPS:n profiloitumista räätälöivänä ja asiakaslähtöisenä yhteistyökumppanina vaan lisätä mahdollisuuksia asiakkuuden järjestelmälliseen kehittämiseen. Tärkein näkökulma tarjoaman selkeyttämisessä on, että asiakkuuksiin käytetty panostus vastaa niistä saatavaa ansaintaa. Tämä voisi toimenpiteinä tarkoittaa kompromisseja sisällöntuotannossa ja yhteistyösopimuksien räätälöinnissä. Tuotteen tai palvelun määrittäminen prosessiksi on tärkeä seikka asiakkuusajattelussa. KuPS:n tarjoamat palvelut tulisi määrittää selkeäksi prosessiksi, jotta voidaan johtaa asiakkuuden eri vaiheita selkeästi. Kun tiedetään eri asiakkuuden vaiheiden toimenpiteet, pystytään hallitsemaan asiakkuuden elinkaarta huomattavasti paremmin. Kun prosessiajattelu on sisäistetty, käytettävien resurssien määrä on huomattavasti pienempi. Tämän lisäksi KuPS:n tulisi pohtia henkilöstön lisäämistä. Suuren yhteistyökumppanuusverkoston hallinnan kannalta henkilöstön lisääminen vapauttaisi asiakkuusvastuullisten henkilöiden aikaa myyntiin ja kaikkein tärkeimpien asiakkuuksien hoitoon. Henkilöstömäärän lisäyksellä saattaisi olla myönteisiä vaikutuksia myös siten,

että asiakkuuksien räätälöitävyys saadaan pidettyä hyvänä ja yhteistyökumppaneille syntyvä arvontuotanto lisääntyisi. Näillä muutoksilla saattaisi olla positiivisia vaikutuksia KuPS:n yhteistyökumppanuuksiin ja niiden kannattavuuteen.

Mielestämme KuPS:n asiakkuusajattelu on menossa oikeaan suuntaan. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan huomata, että asiakkuusajattelua toteutetaan KuPS:n toiminnassa nykyään huomaamatta. KuPS:n uusien yhteistyökumppaneiden hankinta, ja nykyisten kehittäminen pohjautuu Taipaleen (2014) kertomaa lainaten ajatukselle: *"Jokainen yhteistyökumppanuus lähtee siitä, että mitä meillä ois sulle tarjota"*. Tämä luo hyvän lähtökohdan asiakkuusajattelun jalkauttamiseen. KuPS:n halu toimia asiakaslähtöisesti on tärkein askel kohti asiakkuusajattelun toteutumista kaikilla tasoilla. Tuloksista voidaan tulkita, että KuPS:n arvontuotanto yhteistyökumppaneille toteutuu tällä hetkellä hyvin asiakaskohtaamisten ja asiakkuuden tasolla. KuPS:n arvontuotantomenetelmät ovat tarvelähtöisiä ja yhteistyökumppanit kokevat saavansa yhteistyökumppanuudesta selkeitä hyötyjä. Asiakkuusajattelun kokonaisvaltaisemmaksi toteuttamiseksi KuPS:n huomion tulisi jatkossa keskittyä asiakkuuksien johtamiseen kokonaisuutena. Tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että selkeiden asiakkuusstrategioiden kehittäminen voisi tuoda huomattavasti lisäarvoa nykyisiin yhteistyökumppanuuksiin. Kun KuPS:n yhteistyökumppanuuksille on luotu selkeät strategiat on toimintaa helpompi johtaa isommassa kuvassa. Toimivilla asiakkuusstrategioilla KuPS:n yhteistyökumppanuuksiin käytettävät resurssit saadaan optimoitua ja yksittäisen yhteistyösopimuksen merkitys vähenee. Kuviossa 8 esittelemme oman näkemysämme asiakkuusajattelun merkityksestä menestyksekkään sponsorointiyhteistyön luomisessa.



KUVIO 8. Asiakkuusajattelu sponsorointiyhteistyössä.



## 8 POHDINTA

Omasta mielestämme onnistuimme tutkimuksessa hyvin. Tutkimuksen aiheena oli asiakkuusajattelu sponsorointiyhteistyössä. Onnistuimme hyvin siinä, että yhdistimme asiakkuusajattelun sponsoroinnin kontekstiin. Lähtökohdat opinnäytetyömme tekemiselle olivat haasteelliset. Teoreettisen viitekehysten aihealueet olivat molemmille tutkijoille vieraat. Opinnössämme olemme käsitelleet pääasiassa johtamista, markkinointia ja yrittäjyyttä. Vaikka lähtökohdat työn tekemiselle olivat haasteelliset, otimme haasteen vastaan. Ensisijaisena tavoitteenamme oli tutustua urheiluliiketoimintaan ja vahvistaa asiantuntijuuttamme asiakkuuksien johtamisen osalta. Tutkimusprosessin aikana olemme syventyneet asiakkuusajattelun maailmaan syvällisesti ja halunneet ymmärtää sen yhteyden sponsorointiyhteistyöhön. Tavoitteenamme opinnäytetyössä oli tuottaa arvokasta tietoa toimeksiantajalle nykyisten yhteistyökumppaneiden arvontuotannosta.

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan esittelyllä sekä perehtymisellä toimintaympäristöön eli Veikkausliigaan. Teoreettinen viitekehys käsittää aiheet sponsorointiyhteistyö ja asiakkuusajattelu. Sponsorointia käsittelevässä teoriaosuudessa käymme läpi sponsoroinnin historiaa, muutoksia, nykytilaa ja avaamme lukijalle, mitä sponsorointi oikeasti on. Asiakkuusajattelun teoriassa käymme läpi asiakkuusajattelun kehitystä, asiakkuusajattelun perusteita ja syvennymme teorian lopuksi käsittelemään asiakkuuksien arvontuotantoa ja kuinka asiakkuuksia voidaan hallita tavoitteellisesti. Tutkimuksen tulokset ja yhteenvedot ovat mielestämme onnistunein osa tutkimustamme. Tutkimuksen yhteenvedossa onnistuimme hyvin yhdistämään sponsorointiyhteistyön ja asiakkuusajattelun toimintamallit toimivaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksen pohjalta teimme merkittäviä havaintoja, jotka liittyvät sponsorointiin ja asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan. Sponsorioiva yritys ja sponsoroinnin kohde ovat lähes poikkeuksetta aina voittoa tavoittelevia organisaatioita. Yritysten näkökulmasta on ajoittain erikoista, että sponsorointia ei nähdä ”vakavana” asiana. Yhteistyössä toimivat yritykset eivät useinkaan ole kiinnostuneita mittaamaan ja kehittämään sponsorointiin liittyvää liiketoimintaansa. Tämä havainto on merkittävä, koska sponsorioivat yritykset kyllä mittaavat kaikkia muita heidän liiketoiminnan osa-alueita. Miksi yritykset eivät halua mitata tai eivät osaa mitata sponsoroinnin tuottamaa arvoa? Kysymykseen voidaan etsiä vastausta asiakkuusajattelun pohjalta:

- Tiedetäänkö mitä arvoa sponsorointi tuottaa liiketoimintaan?
- Onko selkeät tavoitteet asetettu?
- Onko palvelu tai tuote kohdennettu oikein, jotta se tuottaa lisäarvoa?

Sponsorointiyhteistyön arvontuotantovastuu on pääasiallisesti sponsoroinnin kohteella. Heti yhteistyökumppanuuden alkuvaiheessa molempien osapuolien tulee määrittää arvontuotantoelementit ja kuinka niitä mitataan. Sponsoroinnin kohteen tulisi pystyä osoittamaan selkeästi toteutunut arvo yhteistyökumppanuuteen, jotta toteutunutta arvoa voidaan arvioida. Nykyään urheiluseurojen johtaminen on siirtynyt liike-elämän ammattilaisille, joten tietotaitoa organisaatioista löytyy. Pääasiallinen ongelma arvontuotannossa syntyy lähinnä resursseista ja toimista, joita ei osata kohdentaa oikein.

Esimerkiksi urheiluseuran tapauksessa oikein kohdennetut resurssit asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan tuottavat varmasti tulosta. Kuten tutkimushaastatteluista ilmeni, niin urheiluseuran johtajat ”joutuvat” keskittymään liikaa organisaation urheilulliseen kehittämiseen. Tässä nähdään yksi ongelma urheiluliiketoiminnan osalta. Teknologiayhtiön toimitusjohtaja todennäköisesti keskittyy huomattavasti enemmän yrityksen tulokselliseen johtamiseen, kuin urheiluseuran toimitusjohtaja. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että urheiluseurojen tulisi keskittyä entistä enemmän taloudelliseen näkökulmaan toiminnassaan.

## 8.1 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessille tulisi määrittää selkeät tavoitteet ja aikataulu. Tämän tutkimuksen kohdalla opinnäytetyöprosessi venyi ajallisesti hieman alkuperäisestä suunnitelmasta. Meidän kohdalla suurimmaksi haasteeksi osoittautui täysipäiväinen työskentely opinnäyteprosessin aikana. Työelämän, sosiaalisen elämän ja tutkimuksen tekemisen välillä tasapainottelu osoittautui ajoittain erittäin hankalaksi. Tutkimuksen lopullinen valmistuminen siirtyi hieman alkuperäisestä suunnitelmasta myös siitä syystä, että tutkimuksen aikana oma kriittisyyskentämme käytettäviin lähteisiin ja kirjoitusasuun tiukentui huomattavasti. Aikataulullisesti tutkimusprosessiin vaikutti myös kykymme hallita tutkimuksen etenemistä kokonaisuutena. Jälkikäteen ajateltuna teoriaosuuden ja tutkimusosuuden kirjoittamiselle olisi voitu tehdä nykyistä selkeämpi suunnitelma. Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi on ollut värikäs. Olemme samaa mieltä siitä, että seuraavaa tutkimusta tehtäessä hyvin moni asia tulisi tehdä toisin. Tutkimuksen aikana tehdyt virheet ovat kuitenkin vahvistaneet oppimistamme entistä enemmän.

Tutkimusprosessin voidaan sanoa opettaneen tutkijoille teoreettisen tiedon lisäksi myös monia työelämälähtöisiä taitoja. Tutkimuksen aikana tärkeimmät oppimiskokemukset ovat olleet pitkäjänteisen työskentelyn kehittyminen, kokonaisuusien hahmottaminen sekä teorian tiedon soveltaminen käytäntöön. Ennen tutkimuksen aloitusta kumpikaan tutkijoista ei kokenut täysin hallitsevansa tieteellisen tekstin tuottamista. Tutkimuksen jälkeen voidaan sanoa, että tutkijoiden kehittyminen kirjoittajina on edennyt erittäin paljon.

Ammatillisessa mielessä tutkimus tarjosi meille loistavan mahdollisuuden syventyä asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan. Tutkimuksen aikana olemme oppineet valtavasti uusia asioita, jotka ovat hyödynnettävissä työelämäyhteydessä. Opinnäyteprosessi on nostanut ammatillisia valmiuksiamme asiakkuuksien johtamisessa huomattavasti, joten lähtökohdat asiantuntijuudelle ovat hyvät. Merkittävään oppimiseen on tapahtunut siinä, että olemme ymmärtäneet asiakkuusajattelun toimintamallit ja pystymme soveltamaan opittuja asioita myös käytännön tasolla.

## 8.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksen toimeksiantajalle Kuopion Palloseuralle. Vaikka tutkimus on toteutettu KuPS:n näkökulmasta, niin myös muut urheiluseurat ja organisaatiot voivat hyötyä tämän tutkimuksen lukemisesta. Asiakkuusajattelun toimintamallit ovat suoraan hyödynnettävissä sponsorointiyhteistyöhön, joten kaikki sponsoroinnin parissa toimivat hyötyvät tutkimuksesta ja sen lukemisesta. Opinnäytetyön aihetta on käsitelty alan julkaisuissa yllättävän vähän, joten tutkimuksen toteutus oli todella mielenkiintoista. Asiakkuusajattelun merkitystä sponsorointiyhteistyössä on yleisesti ottaen tutkittu hyvin vähän. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta ovat keskittyneet enemmän siihen kuinka sponsoroiva yritys voi toteuttaa asiakkuusajattelua sponsoroinnissaan. Tutkimuksemme keskittyi asiakkuusajattelun toteutumiseen nimenomaisesti sponsoroinnin kohteen näkökulmasta, jota ei ole tietojemme mukaan tutkittu aikaisemmin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimustamme voidaan pitää mielestämme kansainvälisesti merkittävänä.

Tutkimuksen aikana havaitsimme useita mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Yleisesti ottaen asiakkuusajattelun järjestelmällistä toteuttamista sponsorointiyhteistyössä tulisi tutkia tarkemmin sponsoroitavan kohteen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen mahdollisena jatkotutkimuskohteen voisi tutkia ja kehittää menetelmää, jonka avulla KuPS pystyy mittaamaan selkeästi asiakkuuksien arvontuotantoa.

## 8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Arvioitaessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on otettava huomioon tutkimuksen validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä missä määrin tietty tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 255).

Toteutimme opinnäytetyön kvalitatiivisena tutkimuksena. Mielestämme kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttö oli työn luotettavuuden ja toteutuksen kannalta oikea valinta. Etukäteen tavoittelimme tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta sillä, että teimme hyvän haastattelurungon. Pohdimme etukäteen miten valittuja teemoja voidaan syventää ja kuinka voimme täsmentää esitettyjä teemoja haastatelluille. Koska tässä tutkimuksessa tutkijoita oli kaksi, kiinnitimme huomiota siihen, että ymmärsimme asetetut haastatteluteemat ja kysymykset samalla tavoin. Tämä helpotti haastattelujen toteutusta ja laadukkuutta ennakoon. Toteutetut haastattelut litteroitiin ja luokiteltiin mahdollisimman nopeasti, jolloin tutkimuksen aineisto saatiin säilymään mahdollisimman yhdenmukaisena. Tutkimuksen eettisyyden kannalta säilytimme haastateltujen yhteistyökumppaneiden nimettömyyden.

Pyrimme käyttämään tutkimuksessamme pääasiallisesti kansainvälistä tutkimus- ja teorian tietoa. Teoreettisen viitekehyksen rajauksen takia jouduimme kuitenkin joustamaan tästä tavoitteesta. Käytimme lähdetiedon etsintään alan kirjallisuutta, Theseus-julkaisuarkiston opinnäytetöitä sekä aiheeseen liittyviä Pro Gradu-tutkielmia. Käytimme tutkimuksessamme myös joitain internet-lähteitä. Lähdetiedon käytössä pyrimme etsimään ajantasaista teoria- ja tutkimustietoa.

## 9 LÄHTEET

AARNIKOIVU, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

ALAJA, Erkki 2000. Arpapeliiä?. Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ALAJA, Erkki 2001. Summapeliiä?. Sponsoriyhteistyön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ALAJA, Erkki ja FORSELL, Cristina 2004. Tarinapeliiä?. Sponsorin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ALASUUTARI, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

ANDREFF, Wladimir ja SZYMANSKI, Stefan 2006. Handbook on the Economics of Sport. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

ARANTOLA, Heli ja SIMONEN, Kimmo 2005. Palvelusta palveluliiketoimintaan, Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin Katsaus. Tekes: Helsinki.

BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi.13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

BLOMQUIST, Ralf, STORBACKA, Kaj, DAHL, Johan ja HAEGER, Tomas 2003. Juva: WS Bookwell Oy.

BUHLER, Andre ja NUFER, Gerd 2010. Relationship Marketing in Sports. Oxford: Butterworth-Heinemann.

E-ECONOMIC 2014. Mitä asiakastytyväisyys tarkoittaa?. [Viitattu 2014-05-04.] Saatavissa: <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastytyvaisyys>

ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8., painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

FINANCIAL TIMES LEXICON 2014. Definition of customer loyalty. [Viitattu 2014-05-04.] Saatavissa: <http://lexicon.ft.com/Term?term=customer-loyalty>

HAKANEN, Matti, HEINONEN, Upi ja SIPILÄ Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty työyhteisössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

HEINIMÄKI, E., LINDQVIST, H. ja JYRÄMÄ, A. 2006. Kisojen sponsorointi yritysten toteuttamana ja yleisön kokemana. Urheilu, maine ja raha. Tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista. Tampere: Tammer-Paino Oy.

HEISKANEN, Jarmo 2014-09-30. Toimitusjohtaja. [Haastattelu] Kuopio: Kuopion Palloseura Oy.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2008. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press Oy.

IIRE, Antti 2014-11-07. Koulutus- ja kehittämispäällikkö. [Luentomateriaali] Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu.

KOSKINEN, Ilpo, ALASUUTARI, Pertti ja PELTONEN, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

KOTLER, Philip 2003. Marketing Management 11th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

KUPS.FI 2013, Historia. [Viitattu 13-11-2013] Saatavissa: <http://www.kups.fi/fi/pages/Historia/45>

LAGAE, Wim 2005. Sports Sponsorship and Marketing Communications - A European Perspective. Edinburgh: Pearson Education Inc.

LENTO, Pasi 2009. Onko sponsorointi sijoitus vai hukkaan heitettyä rahaa?. [Viitattu 2014-11-08.] Saatavissa: <http://www.avalon.fi/fi/etusivu/blogi/onko-sponsorointi-sijoitus-vai-hukkaan-heitetty-rahaa.html>

LEHTINEN, Jarmo 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

LEHTINEN, Jarmo, POHJANMÄKI, Olli-Pekka, Europaeus, 2014. Johtamisen käsikirjat, Asiakkuuksien johtaminen. Johtaminen.kauppalehti.com

LAHTI, Ari 2013-09-13T11:00+02:00. Mikä maksaa?: Voiko urheilujoukkue olla kannattava bisnes Suomessa?. KuPS Oy:n omistaja Ari Lahti. YLE Radio Puhe.

LIPPONEN Kimmo 1999. Sponsoroinnin kontrapunkti. Helsinki: Mainostajien liitto.

LOVELOCK, Cristopher ja WIRTZ, Jochen 2011. Services Marketing: People, Technology, Strategy. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

MAINOSTAJIEN LIITTO 2013. Sponsorointibarometri: Sponsorointirahat edelleen tiukassa. [Viitattu 2013-11-14.] Saatavissa: [http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri\\_2013.html](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2013.html)

MÄNTYNEVÄ, Mikko 2003. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: WSOY.

NXT CONCEPTS MARKETING 2013. What is sponsorship marketing?. [Viitattu 2014-01- 20.] Saatavissa: <http://www.nextconcepts.com/latest/what-is-sponsorship-marketing>

PAYNE, Adrian 2005. Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

PÖLLÄNEN, Jouni 2003. Yksilömarkkinointi. Saarijärvi: Talentum Oy.

RANNISTO, Kimmo 2013-02-05. Toimitusjohtaja. SM-Liiga Oy. [Esiintyminen.] Voittajaksi-Seminaari. Kuopio: Technopolis.

SELIN, Erica ja SELIN, Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

SHANK, Matthew 2009. Sports Marketing. A strategic perspective. Pearson Prentice Hall.

STORBACKA, Kaj ja LEHTINEN, Jarmo 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

TAIPALE, Tero 2014-05-14. Markkinointipäällikkö. [Haastattelu.] Kuopio: Kuopion Palloseura Oy.

VALANKO, Eero 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

VEIKKAUSLIIGA 2014. Tilastot. Yleisömäärä. [Viitattu 2014-02- 17.] Saatavissa:  
<http://www.veikkausliiga.com/Statistic.aspx?id=6&year=2013>

VUOKKO, Pirjo 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

VUOKKO, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

YLIKOSKI, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas?. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

**LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET YHTEISTYÖKUMPPANEILLE****Haastattelukysymykset KuPS:n yhteistyökumppaneille**

1. Taustatiedot: Kerro aluksi hieman omasta taustastasi, miten kauan olet työskennellyt yrityksessä ja mitä vastuualueisiisi kuuluu markkinoinnin ja viestinnän osalta?
2. Millainen on yrityksenne historia sponsoroinnin suhteen, sekä millaisia kokemuksia teillä on aikaisemmista yhteistyökumppanuuksista?
3. Millaista on hyvä sponsorointiyhteistyö?
4. Mitkä ovat pääasialliset motiivinne ja tavoitteenne sponsoroinnissa? (Miksi KuPS?)
5. Millainen sponsorointistrategia yrityksellänne on? Mitä kohteita sponsoroidaan?
  - a. Paikallisten toimipisteiden vaikutusvalta tehtäessä yhteistyösopimuksia?
  - b. Kuinka yrityksenne sponsorointipolitiikka on kehittynyt vuosien saatossa?
6. Miten sponsorointi ilmenee strategissa?
  - a. markkinoinnissa
  - b. arvoissa
  - c. asiakkuusstrategiassa? (onko yhteistyötä jatkettu harkitusti jo vuosia)
  - d. Kuinka pitkiä yhteistyösopimuksia yleensä solmitte ja millä perustein?
7. Millaisia tavoitteita olette asettaneet yhteistyölle ennakoon?
  - a. Kuinka mittaatte saavutettuja tuloksia?
8. Kuinka teidän yhteistyösopimuksenne on räätälöity?
9. Mitkä ovat olleet suurimmat hyödyt organisaatiolle yhteistyökumppanuudesta (Missä on onnistuttu)? Millä keinoilla olette saavuttaneet tavoitteenne yhteistyössä?
10. Miten KuPS:n kanssa tehtävää yhteistyötä hyödynnetään yrityksen omien yhteistyökumppanien/sidosryhmien osalta?

## LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET KUPS:N HENKILÖSTÖLLE

### Haastattelukysymykset KuPS:n henkilöstölle

1. Mitä KuPS on urheiluseurana ja yrityksenä?
2. Millaisen toimintaympäristön Veikkausliiga tarjoaa toiminnalle?
  - a. Miten Veikkausliiga tukee seuroja, jotta yhteistyökumppanit näkisivät sarjan kiinnostavana kohteena sponsoroinnille?
  - b. Kuinka sponsorointi on kehittynyt veikkausliigassa?
3. Miten sponsoroinnin tuottavuus on muuttunut viime vuosina?
  - a. Mitkä ovat suurimmat syyt tapahtuneisiin muutoksiin?
4. Millaista on hyvä sponsorointiyhteistyö?
5. Mitkä ovat sponsoroinnin tavoitteenne sponsoroitavana yrityksenä rahan lisäksi? (Referenssiarvo, näkyvyys, kontaktiverkon arvo, oppimisarvo)
6. Millainen on tyypillinen KuPS:n yhteistyökumppani?
7. Urheilu on suomessa tuetuin toimintamuoto, kuinka KuPS erottuu edukseen yhteistyökumppaneista taisteltaessa?
8. Mitä lisäarvoa sponsorit yleisesti hakevat tukiessaan KuPS:n toimintaa?
9. Kuinka asiakkuuden haltuunotto tapahtuu? Miten KuPS kehittää asiakkuutta sen alkuvaiheessa sitouttaakseen asiakkaansa?
10. Asiakkuuden "vakiinnuttua" miten asiakkuutta kehitetään?
11. Millainen asiakkuuksien hoitomalli KuPS:lla on käytössä?
  - a. Kuinka asiakkuuksia hoidetaan sen eri vaiheiden aikana?
  - b. Mitkä ovat erot asiakkuustasojen välillä?
10. Mikä on KuPS:n asiakkuusvisio?
12. Mitkä asiat tuottavat lisäarvoa KuPS:n yhteistyökumppaneille? Onko arvontuotannossa eroja, mikäli eri asiakkuustaso?
13. Mitkä ovat KuPS:n tavoitteet asiakkuuksien johtamisessa ja niiden kehittämisessä?
14. Mitkä ovat KuPS:n tulevaisuuden tavoitteet ja visio?